

MANAGEMENT

管理学

刘泉宏　熊　凯◎主　编





"十三五"普通高等教育本科规划教材
高等院校经济管理类专业"互联网+"创新规划教材

MANAGEMENT

管理学

主　编　刘泉宏　熊　凯
副主编　廖泉军　张贤慧
　　　　邓红珍　程　芳
主　审　王文清

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书针对我国普通高校应用型人才的培养目标编写而成，在系统阐述管理学基本原理和方法的同时，又能很好地结合我国企业管理实践。本书共分 5 篇，15 章，主体内容包括：管理、管理者与组织，管理思想的演进，组织文化与环境，社会责任与管理道德，决策，计划，战略管理，组织结构与设计，人力资源管理，组织变革与创新，领导，激励，管理沟通，控制的基础，运营管理与控制。

本书结构严密，层次清楚，内容丰富，形式多样，语言通俗，案例新颖。力求在系统阐述管理学基本原理和方法的同时，又能很好地结合我国企业管理实践，增强管理理论在中国本土的适用性和实用性。

本书适宜于作为普通高等院校管理类专业的大专、本科和研究生教材，也是一本相关从业人员非常好的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/刘泉宏，熊凯主编. —北京：北京大学出版社，2017.9
（高等院校经济管理类专业“互联网+”创新规划教材）
ISBN 978-7-301-28759-0

Ⅰ. ①管… Ⅱ. ①刘…②熊… Ⅲ. ①管理学—高等学校—教材 Ⅳ. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 220139 号

书　　名	管理学 GUANLIXUE
著作责任者	刘泉宏　熊　凯　主编
策划编辑	王显超
责任编辑	王显超　刘　丽
数字编辑	陈颖颖
标准书号	ISBN 978-7-301-28759-0
出版发行	北京大学出版社
地　　址	北京市海淀区成府路 205 号　100871
网　　址	http://www.pup.cn　新浪微博：@北京大学出版社
电子信箱	pup_6@163.com
电　　话	邮购部 62752015　发行部 62750672　编辑部 62750667
印 刷 者	
经 销 者	新华书店
	787 毫米×1092 毫米　16 开本　20.75 印张　485 千字 2017 年 9 月第 1 版　2017 年 9 月第 1 次印刷
定　　价	45.00 元

前　言

管理学是一门横跨自然科学和社会科学的边缘学科，它融合了社会科学领域的社会学、心理学、行为科学、人类学、政治学及经济学的知识和自然科学领域的数学、统计学、信息学、工业工程学、计算机科学及其他学科的知识。管理学课程作为管理类专业的专业基础课，旨在向学生普及管理的普遍原理和一般方法，在各高校诸多管理类专业中被列为学位必修课，也通常被其他相关专业列为重要的选修课程之一，其重要性不言而喻。

对于管理学课程的教学，目前国际、国内已有相对成熟的教材可供选用，但多为普适性的通用教材，而专门针对以应用型人才培养为目标的高校出版的教材相对匮乏。为此，我们组织了江汉大学多位具有多年管理学教学和科研经验的教师，经过多年探索和经验积累，编写了本书。

本书按照目前学术界普遍认同的管理学理论框架展开，在系统阐述管理学基本原理和方法的同时，又能很好地结合我国企业管理实践。与其他同类教材相比，本书在以下方面具有自己的特点。

（1）突出通俗易懂。本书在每一章开篇都有导入案例，并对案例进行分析，引出每一章的知识重点。在介绍有关原理时，并不是一味地枯燥说教，而是用通俗易懂的语言，力求言简意赅，简明扼要，让学生易于理解，并且在理论的诠释过程中又穿插多种形式的解读，如特别提示、管理故事、知识链接、名人名言等。这些不同形式的交叉运用，既加深了读者对管理原理的理解，又增强了知识性、趣味性、新颖性，便于读者更好地理解和掌握相关理论。

（2）强调适用实用。我国管理思想源远流长，但现代管理理论却是从西方引进而来。针对这种情况，为了增强管理理论与中国本土文化的融合，本书注重选用中国本土企业管理案例，使读者能理论联系实际，避免游离于实践之外，从而增强管理理论在中国本土的适用性和实用性。

本书由刘泉宏教授负责总体策划，大纲经由参编人员反复讨论后修订而成，全书共分为 5 篇，包含 15 章内容。由刘泉宏、熊凯任主编，廖泉军、张贤慧、邓红珍、程芳任副主编。各章分工如下：第 1 章、第 2 章，刘泉宏、熊凯；第 3 章，焦敏；第 4 章、第 14 章，张贤慧；第 5 章、第 6 章，邓红珍；第 7 章，马麟；第 8 章、第 12 章，廖泉军；第 9 章、第 13 章，程芳；第 10 章，洪菲；第 11 章，凌彤炜；第 15 章，万凤娇。全书最后由刘泉宏总纂和定稿。

感谢江汉大学商学院王文清教授为本书担当主审。

本书在编写过程中，参考和引用了大量专家、学者的相关论著、论文及教材，也参考了有关网站的资料，除注明出处的部分外，限于体例原因未能一一说明，在此谨向有关作者表示诚挚的谢意！

本书的编写得到了江汉大学商学院和教务处的大力支持，在此一并表示感谢！

感谢北京大学出版社王显超等编辑对本书出版给予的大力支持！

由于编者水平有限，书中疏漏和不当之处在所难免，不足之处恳求有关专家、学者、读者不吝指正！

编 者

2017 年 6 月于三角湖畔



【资源索引】

目　　录

第1篇　总　　论

第2篇　计　　划



第3篇　组　　织

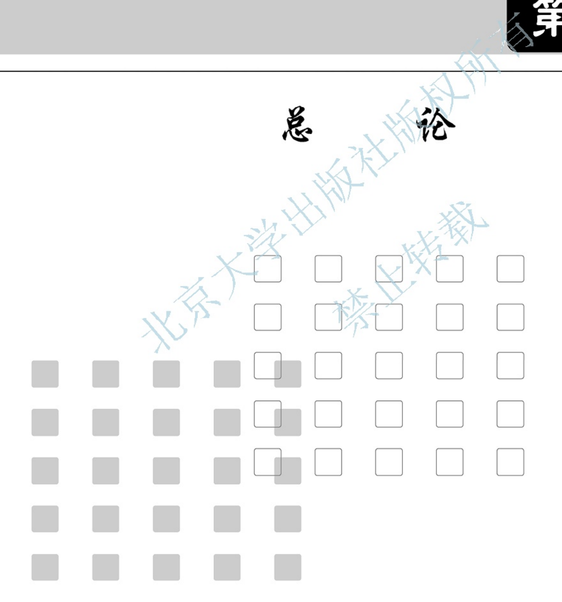
第4篇　领　　导



第 5 篇 控 制

第 1 篇

总　论



第1章

管理、管理者与组织

教学目标

通过本章的学习，了解什么是管理，管理者的职能及组织的特性，掌握管理的职能与预期效果、管理者的角色与技能，以及组织的定义与特征。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
管理	（1）管理的含义 （2）管理的效率与效果 （3）管理的职能	（1）管理的主体 （2）管理的载体 （3）管理的本质 （4）管理的效率与效果的关系 （5）管理的七种职能
管理者	（1）管理者及其分类 （2）管理者的角色 （3）管理者的技能 （4）管理者的挑战与回报	（1）不同标准管理者如何分类 （2）管理者的三种角色 （3）管理者的三种技能 （4）管理者的挑战与回报的关系
组织	（1）组织的定义 （2）组织的特性	（1）组织的规范界定 （2）组织的三个特征

管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。

——戴维·B.赫尔茨



基本概念

管理效率　管理效果　信息获取　操作者　管理者　综合管理人员　专业管理人员　人际角色
信息角色　决策角色　技术技能　人际技能　概念技能　管理者挑战　管理者回报　组织



导入案例

狮子出征

狮子图谋霸业，准备开拓自己的疆域，便决定与邻国开战。出征前它举行了御前议事会议，并派出大臣通告百兽，要大家根据各自的特长担负不同的工作。大象驮运军需用品，熊冲锋厮杀，狐狸出谋策划当参谋，猴子则充当间谍深入敌后。有动物建议说：“把驴子送走，它们的反应太慢了，还有野兔，它们会动摇军心的。”“不！不能这样办，”狮子说，“我要用它们，而且它们会在战斗中发挥至关重要的作用。驴子可作司号兵，它发出的号令一定会使敌人闻风丧胆，野兔奔跑迅捷，可以在战场上作联络员和通讯员。”那些动物觉得狮王说得很有道理。后来在战争中果然每个动物都发挥出了最大的用处，取得了胜利。

点评：识人的本领就是对人的管理。

人人都不相同，优秀的管理者就是在普通之中发现每个人的优点和长处，然后让他们到最适合岗位去做最适合他们做的事情。所以管理者要善于识别，发现并协调每个人的职能。本章主要介绍管理的职能、管理的效率与效果、管理者的角色与职能、管理者的挑战与回报以及组织如何定义及其特征等。

1.1 管　理

管理活动作为人类最重要的活动之一，伴随着人类历史的进程，广泛存在于社会生活的各个领域。小到一个家庭、班级，大到一个垄断企业、军队、国家，凡是由两个人以上组成的、有一定目的的集体就离不开管理。而且随着生产力的发展，社会分工的更加细致化，社会生产活动就越来越复杂，这个时候管理就显得尤为重要了。

1.1.1 管理的含义

从字面解释，管是主其事，理即治其事，管理就是管辖治理，有“管人”“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。

关于管理的含义，至今仍未得到公认和统一，可谓多种多样，其中较具代表性的有：

科学管理之父泰罗给管理下的定义是：“管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使用最好的方法去干。”

亨利·法约尔认为，管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成，即：计划、组织、指挥、协调和控制。即管理是以计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

小詹姆斯·H.唐纳利认为：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的活动。”



哈罗德 • 孔茨指出："管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。"

斯蒂芬 • P.罗宾斯对于管理的定义是："管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。"这一定义把管理视作为过程，它既强调了人的因素，又强调了管理的双重目标：既要完成活动，又要讲究效率，即以最低的投入换取既定的产出。

赫伯特 • A.西蒙（Herbert A. Simon）教授对于管理定义的名言则是："管理就是决策。"

沃伦 •R.普伦基特和雷蒙 •F.阿特纳（Plunkett and Attner，1997）把管理者定义为对"资源的使用进行分配和监督的人员"。在此基础上，他们把管理定义为"一个或多个管理者单独和集体通过行使相关职能（计划、组织、人员配备、领导和控制）和利用各种资源（信息、原材料、货币和人员）来制订并达到目标的活动"。这一定义比前面的定义更具体一些，它突出了管理的职能。

以上参照的都是国外的著名学者对管理所下的定义。下面我们对照一下国内学者的研究情况。

在周三多和陈传明编著的教材《管理学》中，管理被定义为组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。

国内学者杨文士关于管理的定义："管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。"周三多认为："管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。"

综上所述，众多的管理定义主要是对于管理的过程或职能的侧重各有区别的表述。本书对于管理的含义表述为：管理是指在社会组织中，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便实现组织既定目标的活动过程。

这一定义有着丰富的内涵：

（1）管理是一种有目的的活动，是一种社会现象。管理是有目的的组织活动，其目的就是如何高效率地实现组织的目标。但应看到随着社会的发展，组织群体中的个体正在向自由劳动者的方向接近，他们越来越关心个人发展的前景，个人兴趣、个人爱好、个人感情及个人自我实现程度都会成为他们是否愿意在组织中工作或积极工作的原因。所以管理还是一种社会现象，只要有人类社会存在，就会有管理存在，而且这种管理活动必然体现不同时期、不同国家和民族的人文背景及特色。从科学的定义上讲，存在管理必须具备两个必要条件，二者缺一不可。

（2）管理的载体是组织。一般意义上的组织，包括各种社团、政府、企事业单位、政治党派以及宗教组织等。它是指两个或两个以上的人为实现某一特定的目标或一系列目标，而按照一定结构一起工作的机构或实体。管理不能脱离组织而存在，同样，组织中必定存在管理。

（3）管理的主体是管理者。管理者（Managers）是指挥别人活动的人，是管理行为过程的主体。管理者一般由拥有相应的权力和责任并具有一定管理能力从事现实管理活动的人或人群组成，他们通过协调和监督其他人的活动达到组织目标。管理者及其管理技能在组织管

理活动中起决定性作用。



特别提示

管理的最高境界就是让合适的人做合适的事。没有无用的人才，只有无用的领导。

（4）管理的本质是协调。协调包括两方面的内容：一是组织内部各种有形和与无形资源（如人、财、物、信息、技术、专利、社会关系、品牌、声誉等）之间的协调，使其组成一个有机整体；二是组织与外部环境的协调。环境包括生态环境、自然环境、社会制度、生活方式、社会大众、法律道德、意识形态、宗教信仰、风俗习惯、政府政策、规章制度甚至某种潜规则等。

（5）协调是运用各种管理职能的过程。协调的有效进行所要运用的，在管理学范畴内就是信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新。协调正是运用这些管理职能的一整个过程。

1.1.2 管理的效率与效果

效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的是稀缺的输入，包括像人员、资金和设备这样稀缺的资源，所以他们必须有效地利用这些资源。例如，HON是一家位于佐治亚州的工厂，这家工厂生产装配铁制和木制办公设备。通过消减库存水平、减少用于制造产品时间以及降低废品率来实行有效率的生产制造技术，这些有效率的工作实践使得这家公司不仅减少了成本700多万美元，还被《产业周刊》评为2005年最佳工厂。效率通常指的是“正确地做事”，即不浪费资源。

但是仅仅有效率是不够的，管理当局还应该关注效果，也就是完成活动以便达到组织的目标。效果通常是指“做正确的事”，即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。例如刚才提到的 HON 工厂，其目标包括满足顾客日益增长的迫切需要，实施一流的生产战略，使雇员工作更舒适、更安全。通过实施不同的工作方案，试图达到组织的目标，也就是关注效果，还要尽可能有效率地完成工作。在成功的组织中高效率和高效果是相辅相成的，而不良的管理通常既是低效率的也是低效果的，或者虽然有效果但却是低效率的。



【知识链接】

关于效率和效果，德鲁克有很多言论，总的来看，德鲁克的观点是，对体力劳动者，要以效率管理为主，管理到他工作的过程，过程做得好，结果自然好。而对知识工作者，要以管理效果为主，让他在过程中，按照专业，自由发挥。

德鲁克说：“对体力工作而言，我们所重视的只是效率。”他还说：“我们无法对知识工作者进行严密和细致的督导，我们只能协助他们。知识工作者本人必须自己管理自己，自觉地完成任务，自觉地做出贡献，自觉地追求工作效益。”他的结论：衡量知识工作主要应看其结果，而不是看机构的规模有多大，或管理工作的繁简。

管理既追求效率（以正确的方式）又追求效果（做正确的事）。效率和效果可能是一致的，即高效率对应高效果，也可能是存在冲突的，即为了达到更好的效果要牺牲效率。

效率与效果的评估要根据企业具体问题的性质和特点选择适当标准进行。对处于不同发展阶段和外部环境下的企业，效率与效果的评估标准也有所不同。



高效管理有两层含义：一是效率高；二是效果好。效率是时间的函数，做一件事情的时间越短，效率就越高；相反，花的时间越长，其效率就越低。效果是目标的函数，做一件事情的结果符合甚至超越了原来计划的目标，效果就好；相反，效果就不好。所以，高效管理之道在于效率高、效果好。管理的效率与效果其关系如图 1.1 所示。

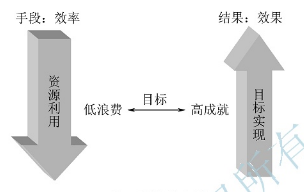


图 1.1　管理的效率与效果图

你是不是每天都很忙，却总是事倍功半？是不是感觉付出很多，得到的却只是老板的责骂？是不是没有一刻空闲，到总结时却说不出有多少成果？你可能没有掌握提高工作效率的正确方法，在无意中浪费了生命。比如，知名的梅尔（Danny Meyer）大厨在纽约总共开了十三家餐厅，善用资深助理，是他提高工作效率的一个秘方。每天下班前，梅尔的助理会寄给他一封电子邮件。邮件分成四大部分：第一，明天的行程；第二，今天所有需要问他的问题，如此一来，才不用一直打断他，这部分他会立刻回复给助理；第三，他不需采取行动，但是应该知道的信息；第四，没有时间紧迫性的提醒，例如答应帮朋友的新书写推荐文。

有人说中国不缺乏优秀的经理人，但缺乏真正的职业经理人。为什么，因为我们很少有企业能够把培育职业经理人的各项管理技能一项一项地做好。商场如战场，瞬息万变，谁能把握住先机，谁就能先声夺人。在商场竞争日渐激烈的今天，时间就是金钱，因此企业管理者自身的高效管理能力也变得越来越重要。

有人认为自己是时间的奴隶，又有人埋怨时间过得太快。你又是否在每天差不多结束时，才发现应该做的事还没有做完？或者岁尾年初为来年打算时，才发现即将过去的一年打算做的事似乎一半都未做到？美国著名经济管理学教授彼得 • F.杜拉克认为："管理者工作的有效性不是从他们的任务开始，而是从掌握时间开始。"所以，企管专家胡一夫老师认为，有效的管理最显著的特点之一，就在于高效管理。

经理人在企业中起着指挥调度的作用，他们不需要亲力亲为地做某件事情，他的工作是不断督促下属去完成某项任务，达成某个目标，并保证下属执行到位。换言之，经理人的工作就是将企业各种资源灵活有效地调动起来，让企业运作中的各个环节都体现出其执行意志。因此，我们可以说，经理人的高效工作能力体现在企业执行力水平上。

1.1.3　管理的职能

从企业管理的两重性可知，企业管理具有合理组织生产力的一般职能和维护与完善生产关系的特殊职能，整个企业管理过程就是两种基本职能结合共同发生作用的过程。在实践中，企业管理的这两种基本职能是通过一系列的具体职能来实现的。

20 世纪初，法国的工业家法约尔认为，所有的管理人员都从事 5 项管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。1950 年，美国的两位教授孔茨和奥康奈把计划、组织、人员配备、指挥和控制职能用作管理学教科书的理论构架，这本权威的教材畅销了 20 年。如今，管理的基本职能已被概括为 4 项：计划、组织、领导和控制（图 1.2），并强调管理活动是由计划、组织、领导和控制这四大职能所构成的一个过程。

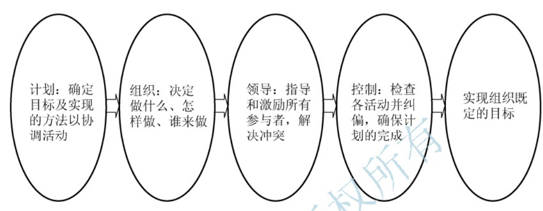


图 1.2　管理的职能（过程）

1. 计划职能

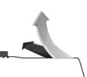
对计划的理解，有静态和动态两种。从静态来看，计划是未来行动的方案，包括未来行动所要达到的目标及相应的措施；从动态来看，计划是一种联系现在与未来的行动，通过对过去和现在情况的分析，对未来进行预测、描绘未来的图景，并努力实现预定的目标。在管理科学中，研究的是计划的动态过程，也就是说，要研究计划是如何产生的这一过程，从而探索制定计划的一系列科学程序和方法，为管理提供科学的计划决策。管理的计划职能就是要选择组织的整体目标和各部门的目标，决定实现这种目标的行动方案，从而为管理活动提供基本依据。因此，计划职能是管理的首要职能，是从现在通向未来的桥梁。

2. 组织职能

为实现管理目标和计划，就必须设计和维持一种职务结构，在这一结构里，把为达到目标所必需的各种业务活动进行组合分类，把管理每一类业务活动所必需的职权授予主管这类工作的人员，并规定上下左右的协调关系，为有效实现目标，还必须不断对这个结构进行调整，这一过程即为组织。组织为管理工作提供了结构保证，实质上就是要设计和维护一整套职位系统，使人们在从事集体活动中合理分工合作，以达成共同目标，它是进行人员管理、指导和领导、控制的前提。

3. 领导职能

领导是一种影响并感召人们和群体去追求某些目标的行为与过程。虽然管理者的任务不仅仅是领导，但有效的领导是管理成功的关键。领导的实质体现在感召和追随上，也就是说，领导的感召力和人们的追随意愿使一个人能成为领导者。人们愿意追随那些能满足他们需要和要求的人；领导者也要在了解人们需要和要求的前提下，运用所具有的权力影响和感召人们实现组织的目标。因此，领导职能的内容是激励、指导、引导、促进和鼓励。



4. 控制职能

控制是按既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查，发现偏差，采取纠正措施，使工作能按原定计划进行，或适当调整计划以达预期目的。控制工作是一个延续不断的、反复发生的过程，其目的在于保证组织实际的活动及其成果同预期目标相一致。按既定目标、计划和标准，对组织活动各方面的实际情况进行检查和考察，或根据客观情况的变化，对计划做适当调整，使其更符合于实际。

根据管理职能来分析和研究管理具有非常现实的好处，它为庞大的管理知识和理论的分类、整理提供了一个相当便利的框架。管理的各种概念、原理、理论和方法按照管理职能组织成了一个有机的知识体系，各种新进展、新观念、新发现也能够非常方便地纳入到这一体系中去。因此，尽管存在各种各样的总结管理知识的方法，但应用管理职能作为组织管理知识的框架却是一种最普通、最广泛的做法。这种体系为我们学习和研究管理提供了莫大的方便。

应当指出，尽管在理论上各项管理职能之间存在逻辑上的先后关系，但现实中的管理活动并不是严格地按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠，在空间上相互交融在一起。很少有管理者在一个给定的时间段内只从事某一特定的管理职能，他们往往在同时进行着若干种不同的活动。

这 4 大职能构成了本书的框架。

1.2　管　理　者

1.2.1　管理者及其分类

简单而言，管理者是组织中那些指挥别人活动的人。换句话说，管理者是组织中有下级的那些人，如企业的厂长，学校里的校长，机关中的科长等。他们虽然有时也做一些具体的工作，但其主要职责是指挥下属工作。管理者一般由拥有相应的权力和责任并具有一定管理能力从事现实管理活动的人或人群组成，他们通过协调和监督其他人的活动达到组织目标。管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用。

通常，一个组织的活动可以划分为作业活动和管理活动，相应地按组织成员在组织中的地位和作用不同，我们可将组织中的成员分成两种类型：操作者和管理者。操作者（Operatives）是直接从事某项工作或任务，不承担对他人工作监督职责的人，如汽车装配线上的装配工人、麦当劳店中烹制汉堡包的厨师、机动车管理办公室中为人办理驾驶执照更换业务的办事员等。管理者是指挥别人活动的人。管理者区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。作为管理者，一定要有下级，一定是处于操作者之上的组织层次中，但他们也可能担任某些作业职责。例如，保险索赔监督员除了负责监督保险索赔部门办事人员的工作以外，还可能承担一部分办理保险索赔业务的职责；管理学院 MBA 中心主任同时还承担一线教学任务或某些具体业务的职责。

对于不同的管理者，我们可以按不同的标准进行分类。

按所从事的业务分。管理工作各不相同，可以按所从事的业务工作来区分不同的管理

者，如从事计划工作、统计工作、财会工作、技术工作、人事工作、销售工作等。这种区分方法的特点是侧重于从事相同的业务工作。但在管理学中研究的是带共性的对象和问题，尽管也研究人事职能、财务职能等，但我们是放在整个管理过程中来研究的。因此，这种分法就有局限性。

按管理者在组织结构中的层次来区分。我们按照这种分类方法可以分为以下几类。

（1）高层管理者。通俗地说就是一个组织的领导。大学、中学、小学的校长，都是他所代表的那个学校的高层管理者。大公司的领导称总裁或总经理，部门的领导称经理，但这个经理就和一般小公司的领导也称经理就大不一样了。俗话说“宁为鸡头，不做凤尾”，反映了这种差别。高层管理者处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的“官方”身份出面。

（2）中层管理者。他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人，通常享有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

（3）基层管理者。亦称第一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及其工作。在制造工厂中，基层管理者可能被称为领班、工头或工段长；在运动队中，这项职务是由教练担任的；而学校中则由教研室主任来担任。

这 3 类在组织中可以通过图 1.3 体现。

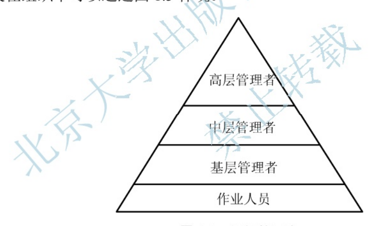


图 1.3 组织的层次

管理者尤其是基层管理者与作业者之间的界限有时并不是那么泾渭分明。比如，在鼓励民主管理或参与管理的组织中，作业者可能常常参与管理活动。而在不少情况下，管理者也可能担任某些作业职责，如保险理赔监督员除了负责管理本部门办事人员的工作以外，还要承担一部分保险理赔的业务工作。但应强调的是，管理人员尤其是中高层管理人员的主要任务是协调和促进他人做好工作。正是在促成他人努力工作并对他人的工作结果负责这一意义上，管理人员与作业人员的工作具有明显的区别。

不论是作为哪个层次的管理者，其工作的性质和内容都不外乎计划、组织、领导和控制等几个方面。不同层次管理者工作上的差别，不是职能本身不同，而是履行各项管理职能的程度和重点不同。如图 1.4 所示，高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员的多些。而基层管理人员花在领导职能上的时间要比高层管理人员的多些。即便是就同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也不完全相同。



例如，就计划工作而言，高层管理人员关心的是组织整体的长期战略规划，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期的业务和作业计划。

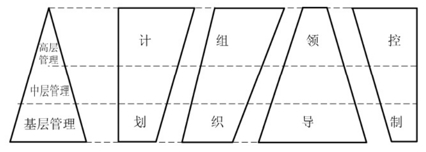


图 1.4　管理者的层次分类和管理职能

按管理人员的领域分类，我们可以将管理者分为综合管理人员和专业管理人员。

（1）综合管理人员，即负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者，包括总经理和每个产品或地区分部的经理。对于小型组织来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品或地区设立若干的事业部。此时，该公司的综合管理人员就包括了公司的总经理和每个事业部经理，如图 1.5 所示，每个事业部经理都要统管该事业部包括研发、生产、营销、人事、财务等在内的全部活动，因此也是综合管理者。

综合管理人员

研发　生产　营销　人事　财务

专业管理人员

图 1.5　管理者的领域分类

（2）专业管理人员，即仅仅负责管理组织中某一类活动的管理者。如生产部门主管、营销部门主管、人事部门主管、财务部门主管及研发部门主管等。随着组织规模的不断扩大和环境的日益复杂，管理工作的专业分工也变得日益重要。不同的专业领域的管理者，在履行管理职能时的内容和侧重点也会有所区别。



特别提示

作为管理者，应该给下属创造一个由不成熟向成熟发展的机会，对于一个已经成熟的下属，能够正确地对待。如果一个组织不为人们提供使他们成熟起来的机会，或不提供把他们作为已经成熟的个性来对待的机会，人们就会变得忧虑、沮丧，甚至违背组织目标而行事。

1.2.2　管理者的角色

管理者的角色理论是由亨利・明茨伯格提出的，他认为管理者扮演着 10 种角色，这 10 种角色又可被归入 3 大类：人际角色、信息角色和决策角色。明茨伯格的管理者角色理论可用图 1.6 来表示。下面我们来做一个详细的介绍。



【知识链接】

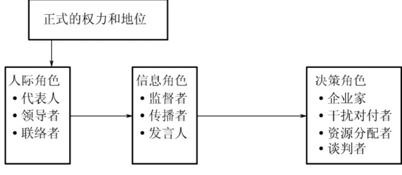


图 1.6　管理者的角色

1. 人际角色

人际角色直接产生自管理者的正式权利基础。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

作为所在单位的领导，管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。例如，管理者有时必须出现在社区的集会上，参加社会活动，或宴请重要客户等。这时，管理者行使着代表人的角色。

由于管理者对所在单位的成败负重要责任，他们必须在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言，管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

最后，管理者必须扮演组织联络者的角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时，还是在与外部利益相关者建立良好关系时，都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力，从而能够在组织内外建立关系和网络。

2. 信息角色

在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定，管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息，以便完成工作。

管理者必须扮演的一种信息角色是监督者角色。作为监督者，管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来搜集信息，并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息，管理者可以识别工作小组和组织的潜在机会和威胁。

在作为传播者的角色中，管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。作为传播者，管理者把重要信息传递给工作小组成员，管理者有时也向工作小组隐藏特定的信息，更重要的，管理者必须保证员工具有必要的信息，以便切实有效完成工作。

管理者所扮演的最后一种信息角色是发言人角色。管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人，例如，必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，必须向消费者保证组织在切实履行社会义务，必须让政府官员对组织的遵守法律感到满意等。

3. 决策角色

在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策，这种信息



就丧失其应有的价值。管理者负责做出组织的决策，让工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证小组计划的实施。

管理者所扮演的一种决策角色是企业家角色。在前述的监督者角色中，管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，以便发现机会。作为企业家，管理者对所发现的机会进行投资以利用这种机会，如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

管理者所扮演的第二种决策角色是干扰对付者角色。一个组织不管被管理得多么好，它在运行的过程中，总会遇到或多或少的冲突或问题。管理者必须善于处理冲突或解决问题，如平息客户的怒气，同不合作的供应商进行谈判，或者对员工之间的争端进行调解等。

作为资源分配者，管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管我们一想到资源，就会想到财力资源或设备，但其他类型的重要资源也被分配给项目。例如，对管理者的时间来说，当管理者选择把时间花在这个项目而不是那个项目上时，他（或她）实际上是在分配一种资源。除时间以外，信息也是一种重要资源，管理者是否在信息获取上为他人提供便利，通常决定着项目的成败。

管理者所扮演的最后一种决策角色是谈判者角色。对所有层次管理工作的研究表明，管理者把大量的时间花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。无论是何种工作小组，其管理者都进行必要的谈判工作，以确保小组朝着组织目标迈进。

1.2.3　管理者的技能

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，对工作都具有一定责任，都要使自己的工作达到一定的标准和要求。管理者需要特定的技能来履行他的职责和活动。那么管理者需要哪些类型的技能呢？罗伯特·卡茨（Robert L.Katz）的研究指出，管理者需要具备 3 种基本的技能或者素质，即技术技能、人际技能和概念技能。



【知识链接】

1. 技术技能

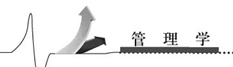
指运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。如监督会计人员的管理者必须懂会计。尽管管理者未必是技术专家，但他（或她）必须具备足够的技术知识和技能以便卓有成效地指导员工、组织任务、把工作小组的需要传达给其他小组以及解决问题。

2. 人际技能

是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。人际技能包括对下属的领导能力和处理不同小组之间的关系的能力。管理者必须能够理解个人和小组、与个人和小组共事以及同个人和小组处理好关系，以便树立团队精神。管理者作为小组中的一员，其工作能力取决于人际技能。

3. 概念技能

指把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力。具有概念技能的管理者往往把组织视作一个整体，并且了解组织各个部分的相互关系。具有概念技能的管理者能够准确把握工作单位之间、个人之间和工作单位与个人之间的相互关系，深刻了解组织中



任何行动的后果，以及正确行使七种管理职能。很强的概念技能为管理者识别问题的存在、拟订可供选择的解决方案、挑选最好的方案并付诸实施提供了便利。

各种层次所需要的管理技能如图 1.7 所示。

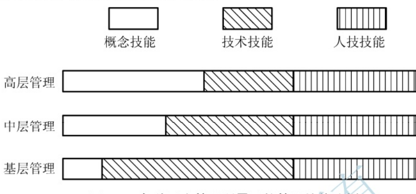


图 1.7 各种层次管理所需要的管理技能比例

从图 1.7 可以看出：①技术技能对于基层管理最重要，对于中层管理比较重要，对于高层管理比较不重要；②人际技能对于所有层次管理的重要性大体相同；③概念技能对于高层管理最重要，对于中层管理比较重要，对于基层管理比较不重要。



特别提示

没有哪一项是一定要经过专业的，长时间的训练才能学会。只要工作多上心，多积累，在工作中自然就会很快地拥有这些能力了。具备这三种能力的人，基本上就能成为一个合格的管理者了。

1.2.4 管理者的挑战与回报

在讨论学习管理者时，我们不得不考察作为一名管理者的挑战和回报（表 1-1）。那么在如今动态的工作场所中，这种挑战和回报对管理者意味着什么呢？

表 1-1 作为管理者的挑战与回报

挑　战	回　报
·从事困难的工作	·创造一种工作环境使组织成员充分发挥他们的能力
·可能要承担更倾向于方案而不是管理的职务	·有机会进行创造性的思考和运用想象力
·需要与各种人打交道	·帮助他人发现工作的意义并完成工作
·通常只能借助有限的资源完成工作	·支持、教导和培养其他人
·在混乱和不确定的情况下激励员工	·与多样化的员工一起工作
·成功地融合多样化群体的知识、技能、抱负和经验	·得到组织及社区的承认并获得相应的地位
·成功取决于其他人的工作绩效	·发挥影响组织产出的作用
	·得到工资、资金、股票期权等形式的报酬
	·组织需要优秀的管理者

首先，存在许多挑战。这些工作可能是琐碎和不被人重视的。此外，管理者（特别是基层管理者）的工作更倾向于文书性而不是管理性质，像整理会议记录，处理办事程序和



做文案工作。你可能需要与各种身份、各种性格的人打交道；你要履行职责而手中通常又没有足够的资源；同样具有挑战性的是，你要在面对不确定性或混乱时激励你的员工；有效地融合多样化小组织中每个人的知识、技能、抱负和经验，这是十分困难的。最后，作为一个管理者，你不可能完全把握自己的命运，你的成功通常取决于其他人的工作绩效。



特别提示

管理是管人，成功的管理者会发掘每个人的独特之处并加以利用。



【管理故事】

虽然存在挑战，但作为管理者得到的回报也是很可观的。你有义务创造一种工作环境，在这种环境中，组织的成员能够充分发挥他们的能力，最有效地从事工作和实现组织的目标。不仅如此，你通常有机会创造性地思考或运用你的想象力，你可以帮助他人发现工作的意义和完成他们的工作，你会以支持、教导和培养的方式帮助组织成员做出正确的决策。此外，作为一个管理者，你有机会和各种人打交道，包括组织内部和外部的人员。作为管理者的回报还包括得到承认和获得组织及社区中的地位，发挥作用从而影响组织的产出，以及获得适当的工资、资金、股票期权等形式的报酬。组织需要优秀的管理者。上述这些回报不是单独发生的，而是在激励和鼓舞员工共同实现组织目标的努力中发生的。作为一个管理者，你会从你所增长的技能、能力和你所做的努力中获得一种满足感。

1.3　组　　织

1.3.1　组织的定义

组织者在组织中工作，组织是管理的载体。管理是伴随着组织的出现而产生的，是协作劳动的必然产物。

那么，什么是组织。组织是指由两个或两个以上的个人所组成的、具有明确的目的和系统性结构的社会实体。组织是一群人的集合，组织的成员必须按照一定的方式相互合作，形成一种整体的力量，共同努力去完成依靠单独个人力量的简单相加所不能完成的各项活动，实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织的影响是如此广泛，以至于在我们的生活中不可忽视。学校是一个组织，政府部门、社会团体、企业等都是组织，可以说现代人类生活在一个组织化的世界之中。上述这些看似不同的各种组织均存在一些共同的特征。

1.3.2　组织的特征

首先，每个组织都有一个明确的目的。这个目的通常是以一个目标或者一组目标来表达的，它反映了组织希望达到的状态。

其次，每一个组织都是由人员组成的，独自一个人工作是不能构成组织的，组织借助人员来完成工作，这对于实现组织的目标必不可少。

最后，所有的组织都发展出一些或粗或细的结构，以便其中的人员能够从事他们的工作。有的组织结构是开放的或灵活的，没有清晰的或精确的岗位职责描述，也不用严格地

遵循某些明确的职位安排，换句话说，它也许只是简单的或松散的关系。有的组织结构是更具有传统色彩的，有着清晰的规则、规章制度和职位描述，其中的某些成员是领导者，他们具有凌驾于其他职员之上的权威。组织的特征如图 1.8 所示。

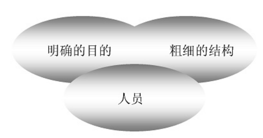


图 1.8 组织的特征

随着组织运作方式的不断变化，那种假设所有的组织都具有传统结构的观点不再是恰当的，那种认为所有组织最终都会演变为具有清晰定义的分公司、部门以及工作单元的传统概念已经过时了。当代组织更倾向于依靠灵活的工作安排、员工工作团队、开放的沟通系统来开展工作，成为更开放、更灵活和更具有响应性的组织。经济全球化和技术的进步等改变着组织的外部环境，成功的组织必须适应这一变化。不过，如前所述，即使组织的概念在不断变化，管理者和管理对一个组织仍然是十分重要的。



本章小结

本章主要介绍了管理学的基本理论，包括管理、管理学和组织。管理主要是讨论中外不同学者对管理的含义的界定，从而归纳出一个全面的理解，以及管理的效率与效果的评价，管理有哪些职能，各种职能是怎样实现与发挥的。阐述了什么样的人才叫管理者，管理者在管理中扮演什么角色以及管理者的技能，管理者在管理过程中面对哪些挑战与获得哪些回报。最后介绍了管理是在组织中进行的，组织的含义与其特征等。



名人名言

不要过度承诺，但要超值交付。

——戴尔（美国排名第一的 PC 供应商 CEO）

没有战略的企业就像一艘没有舵的船，只会在原地转圈。

——乔尔 · 罗斯

作为领导人，最好的锤炼方法是失败。没有什么比经历失败更能锻炼人了。

——肯 · 塞福

管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。

——德鲁克（美国现代管理学之父）

我最信奉的是员工的力量。我相信如果他们犯了错误，应该让他们明白这并不会导致恶果。真正能够导致恶果的，是犯了错误却竭力加以掩盖。但是如果员工不愿意犯错误，那么他们永远不可能做出正确的决策。另一方面，如果他们总是犯错误，你就应该让他们去为你的竞争对手工作。

——美国花旗集团经营格言



习　题

1. 选择题

（1）管理的主体是（　　）。

A．管理者　B．组织　C．操作者　D．基层管理人员

（2）（　　）职能的内容是激励、指导、引导、促进和鼓励。

A．计划　B．领导　C．组织　D．控制

（3）管理者的角色理论是由提出的理论是（　　）提出的。

A．法约尔　B．德鲁克　C．罗伯特·卡茨　D．亨利·明茨伯格

（4）信息角色中，（　　）负责确保与其一起工作的人具有足够的信息。

A．技术人员　B．组织　C．管理者　D．基层员工

（5）（　　）指运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。

A．人际技能　B．技术技能　C．概念技能　D．角色技能

2. 填空题

（1）管理是一种有目的的活动，是一种________。

（2）________正是运用管理职能的整个过程。

（3）________是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人。

（4）管理者必须扮演的一种信息角色是________。

（5）每一个组织都是由________组成的。

3. 判断题

（1）管理的本质是一种决策过程。（　　）

（2）管理的载体是各种任务。（　　）

（3）管理有效率就一定有效果。（　　）

（4）操作者是直接从事某项工作或任务，不承担对他人工作监督职责的人。（　　）

（5）管理者与作业者之间的界限是泾渭分明的。（　　）

（6）管理者的挑战往往大于回报。（　　）

（7）技术技能对于基层管理最重要，对于中层管理比较不重要。（　　）

（8）组织是性质是一成不变的。（　　）

4. 问答题

（1）管理有哪些职能？

（2）管理的职能之间有什么关系？

（3）管理者大致可以分为哪几类？每类之间怎么界定？

（4）管理者的角色是什么？

（5）管理者的技能内容有哪些？

（6）管理者在当今的世界面临哪些挑战与回报？

（7）组织有什么特征？

5. 讨论题

（1）阐述在现实的管理中是如何实现管理效率与管理效果的高效统一。

（2）结合现代企业管理，分析管理者在企业决策中的具体角色与技能。

6. 案例题

升任公司总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他就任此职位的前一天晚上，他回忆起自己在该公司工作二十多年的情况。

郭宁在大学里学的是工业管理专业，大学毕业后就到该公司工作，最初担任液压装配部门的助理监督。刚开始时他每天手忙脚乱，经过努力学习和监督长的帮助，最后胜任了此项工作。经过半年多的努力，他已有能力担任液压装配部的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他担任助理监督时，主要关心的是每天的作业管理，技术性很强。他担任装配部经理后，要求自己不仅要关心当天装配工作状况，还要做出此后数周乃至数月的规划，同时还要完成许多报告和参与很多很多会议，因而没有时间去从事技术工作。在他担任装配部经理后不久，就发现原有的装配工作手册已经过时，于是他花了整整一年时间去修订工作手册。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，对此郭宁都完成得很出色。几年后，他将工作手册交给助手，自己留出更多的时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，花更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

在他担任装配部经理 6 年之后，公司负责规划工作的副总裁辞职，郭宁便主动申请担任这一职务。在同另外 5 名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任这一职务的能力，但由于此职务的复杂性，仍给刚到任的他带来不少麻烦。经过努力，他逐渐适应了新职位，并获取了很好的成绩。之后，他又被提升为负责生产工作的副总裁，这一职位通常是由该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任的。现在，郭宁又被提升为公司的总裁。他知道，一个当上公司最高主管的人应该相信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白尚未达到这样的水平。想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会是怎么样？他不免为此而担忧。

问题：

（1）你认为郭宁当上公司总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化？他应当如何去适应这些变化？

（2）你认为郭宁要成功地胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你觉得他具有这些技能么？试加以分析。

（3）如果你是郭宁，你认为当上公司总裁后自己应该补上哪些欠缺，才能使公司取得更好的绩效？

（资料来源：王绪君．管理学基础案例讨论[M]．北京：中央广播电视大学出版社，2001.）



【阅读材料】

第2章

管理思想的演进

教学目标

通过本章的学习，了解早期的管理实践与管理思想，掌握科学管理思想、一般行政管理思想、行为管理思想和现代管理思想的主要代表人物及其理论要点，并了解这些管理思想的演进过程。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
早期的管理实践	（1）西方的早期管理思想 （2）中国古代管理思想	（1）古代埃及的管理思想 （2）古代巴比伦王国的管理思想 （3）古希腊学者的管理思想 （4）古罗马的管理思想 （5）中国古代名家管理思想
科学管理思想	（1）泰罗及其科学管理理论 （2）科学管理理论的其他代表人物	（1）泰罗的科学管理理论 （2）泰罗的科学管理理论的评价 （3）科学管理理论的其他代表人物的观点 （4）科学管理理论的影响
一般行政管理思想	（1）法约尔的组织管理理论 （2）韦伯的官僚行政组织理论	（1）法约尔的组织管理理论的主要观点 （2）法约尔的 14 条原则 （3）法约尔的管理理论的评价 （4）韦伯的官僚行政组织理论的观点和特征 （5）韦伯的官僚行政组织理论的评价

续表

知识要点	能力要求	相关知识
行为管理思想	(1)早期的组织行为思想 (2)霍桑研究 (3)行为管理的主要理论	(1)早期的组织行为思想 (2)霍桑研究的主要内容 (3)霍桑研究的研究结果 (4)行为管理的主要理论 (5)行为管理理论的特点
现代管理思想	(1)定量管理思想的理解 (2)系统管理思想的理解 (3)权变管理理论的灵活运用	(1)定量管理思想的内容及特点 (2)定量管理思想的评价 (3)定量管理思想在决策中的应用 (4)系统管理思想的主要要点 (5)权变管理理论的内容 (6)权变管理理论的特点 (7)权变管理理论的应用

管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。

——德鲁克



基本概念

石柱法　幕僚职能　上兵伐谋　工作定额　差别计件制　精神革命　泰罗制　职能工长制　动作专家　霍桑试验　统一领导　跳板　人员的稳定原则　快手　慢手　定量管理　系统管理　权变管理



导入案例

船长的智慧

一艘载有不同国籍游客的游船在海面上航行，突然触礁，船很快就要沉没了，船长必须要所有的游客穿上救生衣跳海逃生。但是船长意识到，如果在甲板上马上宣布这个消息，一定会引起极大的恐慌，船会沉得更快。船长灵机一动，将不同国籍的游客分别召集至不同的船舱部位，然后依次发布不同的命令。

船长对德国游客说：“我以船长的名义命令你们，立即跳海求生，否则以军法论处！”德国游客跳了海。

来到中国人面前，船长说：“你们家有父母和妻儿在等着你们照顾，快点逃生吧！”中国游客跳了海。

在英国人面前，船长说：“你们看，那么多妇女儿童都落水了，可爱的绅士们，快点去救救他们吧！”英国人也跳了海……

点评：管理思想博大精深。

人们不断探寻如何在组织中实施有效管理，而管理思想博大精深，体现了科学性与艺术性的统一。对于某一组织，不同的管理者可能会采用截然不同的管理方式。而对于不同的管理对象，也需要采用有针对性的管理手段。

人类管理活动源远流长，从古至今，在漫长的历史发展过程中，世界各国都有着大量的令人称绝的管理实践，积累了丰富的管理智慧思想。但由于古代生产力发展水平的低下，早期的人们对于管理认识相对零散和简单，系统化的管理理论一直到19世纪末20世纪初才开始形成。相对于其他科学，管理学还算是比较年轻的学科。



2.1　早期的管理实践

2.1.1　古代埃及的管理思想

彼得 • 德鲁克曾在 1987 年的一次美国闭路电视演讲中说：世界上最伟大的管理者是那些修建金字塔的人。

金字塔的建筑技术从现代的观点看可能是原始的，但其工程成就却无声地向我们昭示了公元前五千年到前 525 年期间埃及人的管理和组织能力。例如，齐奥普斯大金字塔的塔身高达 146.5 米，塔底每面长 230 米，占地 13 英亩，共包含 230 万块平均两吨半的巨石；齐夫林金字塔比齐奥普斯金字塔只低 3 米，塔前卧着一座狮身人面像，高 20 米，长约 62 米，用一整块巨石凿成。这些工程成就堪称世界奇迹。

一位希腊历史学家为了解金字塔建造情况曾访问过埃及人。他记叙说，修造齐奥普斯金字塔曾在全国征调了大量的人力，组成各种庞大的专业队。当时基萨并不产石料，石料是从很远的地方运到现场的，光铺设运石通路，就用了 10 万人，花了 10 年时间；建造工程又用了 10 万人，花了 20 年的时间。如此庞大的工程，显然离不开出色的组织管理者的努力。在什么地方和什么时间采掘石头，石块要多大的以及如何运输等，都需要进行现在叫作“长期规划”的工作。例如，采石工作要在冬春两季进行；在采好的每块石头上事先标明它准备在什么时候运到皇家墓地去，并标注在石块的顶端；运石块工作安排在汛期，以便尽可能减少陆地运输；最后，所有运送到工地上的石块要凿刻成形并编上号码。金字塔所有石块的采掘和搬运工作突出地表明了古埃及人的组织能力。

古埃及人由于使用大量有组织的劳动力，得以完成令现代人也感到惊异的工作，他们的组织制度可能显得笨拙，不方便，甚至浪费，但事实上他们无须节约劳动力，因为他们有很多农民、雇佣兵和奴隶可供使用。他们能够利用他们可利用的资源实现他们的目标，就是他们的功劳。而他们所留下的宏伟建筑，清楚地昭示着他们在管理上的有效性。

2.1.2　古代巴比伦王国的管理思想

公元前 19 世纪初在两河流域出现了一个以巴比伦城为首都的国家，史称古巴比伦王国。巴比伦的第六代国王汉穆拉比统一了两河流域并建立了中央集权的专制统治。汉穆拉比颁布了一部法典，作为改进行为的准绳。法典共分为三部分，即引言、法典本文和结语。《汉穆拉比法典》是人类已知的最古老的法典之一。该法典共 282 条，内容几乎无所不包，涉及财产、借贷、租赁、转让、抵押、遗产、奴隶等各个方面，对各种职业、各个层面上人员的责、权、利关系给予了明确的规定。由于是用楔形文字刻于一个扁圆形的黑色玄武石柱之上，又称“石柱法”。

通过法律进行政府管理，也许是古巴比伦人对管理思想的最大贡献。从《汉穆拉比法典》的法律条文中，我们能够真切地了解到古巴比伦人的管理思想。

2.1.3 古希腊学者的管理思想

古希腊文化是丰富多彩的，是人类文明的重要组成部分。希腊人在规章制度、艺术、语言、戏剧和文学方面的成就，至今仍为人们所敬仰。但希腊的经济哲学是反商业的，贸易和商业被认为是有损于希腊思想和尊严的行为。因而手工业者和商人在希腊社会中是受歧视的，甚至不能取得公民资格。然而，希腊时代毕竟播下了民主的种子，标志着分权参与制政府制度的到来。它在建立个人自由方面的初步尝试，成为采用科学方法解决问题的开端。这个时代产生了许多颇有成就的思想家，在他们的著作中包含了古希腊人对管理思想的贡献。

1. 苏格拉底的管理观

苏格拉底很早就认识到管理的普遍性原则。他认为，不同组织的管理技术和管理职责是相通的。他说："管理私人事务和管理公共事务仅仅在量上有所不同，"它们都涉及对人的管理。如果一个人不能管理好他的私人事务，他肯定也不能管理好公共事务。在色诺芬记载（或想象出来）的苏格拉底的一次谈话中，也可以找到有关管理普遍性的最早描述。在这次谈话中，苏格拉底与尼科马齐德斯进行了辩论，表明了自己的管理观点：一个好商人的职责与一个好将军的职责是相同的，都要求：


【知识链接】

（1）把恰当的人安排在恰当的地方。
（2）使其下属顺从或服从。
（3）取得事业的胜利或成功。
（4）吸引同盟者或助手。
（5）在工作中做到努力和勤勉。

2. 亚里士多德的贡献

亚里士多德是古希腊集大成的学者。他既是哲学家，又全面地总结了希腊的多学科成果，代表了古希腊科学发展的最高水平。亚里士多德对管理思想的最大贡献，在于他摒弃了神秘主义，提出了通过感觉和推理了解现实世界的观点，从而成为科学方法之父，并为文艺复兴和理性时代奠定了思想基础。在此基础上发展起来的科学精神和科学观点，也是后来科学管理运动的思想基础。此外，亚里士多德在探讨家庭管理时，同苏格拉底一样，也谈到管理一个国家和管理一个家庭之间的类似之处，认为它们都涉及对财产、奴隶和自由人的管理，唯一的不同在于经营管理范围的大小。

2.1.4 古罗马的管理思想

罗马天主教信奉天主和耶稣基督，尊玛利亚为"圣母"。强调教徒必须服从教会权威，声称教士有受自天主的神秘权力，可以代表天主对人定罪，并有一整套等级森严的教阶制度。罗马天主教严密的管理制度可以从两个方面来概括：第一，层次分明的组织结构，形成金字塔式的指挥体系；第二，在决策过程中充分运用"幕僚职能"。即各地教会在进行某项决策时，不能由一个人主持决定，小事情必须事先征询长老的意见，大事情必须征得全体僧侣的同意。这种征询的过程，在程序上是具有强制性的，但不妨碍该地教会主教的幕僚或顾问团成员，这些幕僚和顾问团成员不能由主持人自行选任，必须由上级教会代为选定，以防主持人选任无反对意见的"好好先生"滥竽充数，失去制衡作用。



2.1.5　中国古代名家管理思想

中国古代出现了许许多多的思想家，产生极为丰富的管理思想。其中，老子、孔子、商鞅、孟子、孙子、管子的管理思想最具有代表性。

老子是先秦道家学说的创始人。在他的思想体系中，不仅有着深邃的哲学思想，而且也包含着涉及政治、经济、文化、军事诸多方面的社会及国家管理思想。诸如“道法自然”“无为而治”等许多思想对中外管理思想的发展产生了深刻影响。



特别提示

德鲁克指出“管理的目的就是使管理成为不必要，”这就必须找到管理之“道”，循道去管理，由此可以理解“无为而治”就是德鲁克所追求的管理目标。因此，可以按着觅道、循道的逻辑关系来解析“无为而治”思想在人力资源管理中的应用。

孔子作为儒家学派的创始人，他的以仁为核心，以礼为准则，以和为目标的以德治国思想是其管理思想的精髓，成为中国传统思想的主流。

孔子的管理思想大部分是与治理国家或社会的主张紧密联系在一起的，是同其伦理思想交织在一起的。与西方传统管理和中国古代法家相比，孔子的管理走向另一个极端，强调德育，即以伦理道德去教化人民。



知识链接

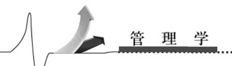
《论语 · 为政》是孔子专门讲国家管理原理的经典，开篇就讲：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星拱之。”这段话道出了强调伦理道德的巨大价值，一个人一旦有了仁德，就像天上的北斗星一样，满天的星辰都会围绕着你，听从你的指挥。所以修德是建立领导权威的关键所在，只有制度权力是不够的，必须要有道德感召力。

孟子是孔子思想的嫡派传人，也是继孔子之后儒家学派最重要的代表，被后世尊为“亚圣”，堪称中华民族的思想文化巨人。孟子的管理思想是孟子思想体系的一个重要组成部分，他的性善论的人性观、施“仁政”的管理准则以及“修其身而天下平”等思想，对中国管理思想的完善与发展作出了重要贡献。

孙子是中国古代著名的军事家，其军事思想和管理思想主要体现在他的传世之作《孙子兵法》中。国外的许多大学师生和企业家们都把《孙子兵法》作为管理著作来研读。“不战而屈人之兵”“上兵伐谋”“必以全争于天下”“出其不意，攻其不备”“唯民是保”等思想至今仍为管理者们所运用。

管子是我国古代杰出的政治家、军事家和思想家。曾经辅佐齐桓公 40 年，政绩卓著，富国强兵，帮助齐桓公实现了称霸诸侯的理想。他的“以人为本”的思想、“与时变”的发展与创新精神、德能并举、“德”与“能”不可偏废的选贤标准等许多管理思想，无不透射出永恒的智慧之光。

在研究中国古代丰富的管理实践和古代名家管理思想的过程中，我们可以自豪地说，中国古代管理思想博大精深，是一个丰富的、无尽的宝库，不仅成为滋养中华民族蓬勃发展的智慧之源，而且也被世界各国有识之士开发和利用。我们有责任发掘、利用它，并为



它的发展做贡献。

在人类历史的浩瀚长河中，关于管理活动的思想火花可以说是不胜枚举的。但由于生产力的发展水平的限制，这些管理的思想还没有形成一个完整的系统。管理理论的基本形成是在近代的科学管理理论和管理过程与管理组织理论的研究中开始的。

2.2 科学管理思想

早期管理思想实际上是管理理论的萌芽。管理理论比较系统的建立是在 19 世纪末 20 世纪初。这个阶段所形成的管理理论称为“古典管理理论”或“科学管理理论”。

2.2.1 泰罗及其科学管理理论

“科学管理”理论的创始人是美国的弗雷德里克·泰罗。泰罗 22 岁到米德维尔钢铁公司当学徒，在技术水平、管理能力上得到锻炼，后来被老板提拔为工头、中层管理人员和总工程师。泰罗的经历使他对生产现场很熟悉，对生产基层很了解。他认为单凭经验进行管理的方法是不科学的，必须加以改变。但是，当时守旧的势力很大，工人是自己决定制造方法，工厂主事自己决定管理方法，各人所掌握的技艺和积累的经验对别人都严守秘密。虽然处在这样僵化和守旧的环境中，泰罗还是利用自己取得的地位，开始了管理方面的革新活动。


知识链接

科学管理是相对于传统管理（从 18 世纪后期资本主义工厂制度出现到 19 世纪末 20 世纪初的 100 多年的时间）而言的。科学管理是借由重新设计工作流程，对员工与工作任务之间的关系进行系统性的研究，以及透过标准化与客观分析等方式，以使效率与生产量极大化。

泰罗认为科学管理的根本目的是谋求最高劳动生产率，最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础，要达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理。泰罗认为最佳的管理方法是任务管理法，他认为，广义地讲，对通常所采用的最佳管理模式可以这样下定义：在这种管理体制下，工人们发挥最大程度的积极性；作为回报，则从他们的雇主那里取得某些特殊的刺激。这种管理模式被称为“积极性加刺激性”的管理，或称任务管理，对之要作出比较。

1. 科学管理理论的主要观点

（1）科学管理的中心问题是提高效率。泰罗认为，要制定出有科学依据的合理的日工作量，就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人，把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该项工作所需要的总时间，据此定出一个工人“合理的日工作量”，这就是所谓工作定额原理。





特别提示



【管理故事】

科学管理超过积极性加刺激性管理的优点是能不断地取得工人的主动性——工人的勤奋工作、诚意和才能；而采用最好的旧式管理方式时，只能偶然地不大经意地得到工人的积极性。

（2）为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”。所谓第一流的工人，泰罗认为：“每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的，除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人。”在制定工作定额时，泰罗是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下维护较长年限的速度”为标准的。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持正常速度为基础。泰罗认为，健全的人事管理的基本原则是：使工人的能力同工作相配合，管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他成为第一流的工人，激励他尽最大的努力来工作。

（3）要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，这就是所谓标准化原理。泰罗认为，必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配，机器的安排和作业环境的布置等进行分析，消除各种不合理的因素，把各种最好的因素结合起来，形成一种最好的方法，他把这叫作是管理当局的首要职责。

（4）实行刺激性的计件工资报酬制度。为了鼓励工人努力工作、完成定额，泰罗提出了这一原则。这种计件工资制度包含以下 3 点内容。

① 通过工时研究和分析，制定出一个有科学依据的定额或标准；

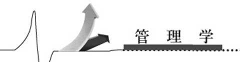
② 采用一种叫作“差别计件制”的刺激性付酬制度，即计件工资率按完成定额的程度而浮动，例如，如果工人只完成定额的 80%，就按 80%工资率付酬；如果超过了定额的 120%，则按 120%工资率付酬；

③ 工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗认为这样做，既能克服消极怠工的现象，更重要的是能调动工人的积极性，从而促使工人大大提高劳动生产率。

（5）工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利。都要来一次“精神革命”，相互协作，为共同提高劳动生产率而努力。在前面介绍的铁锹试验中，每个工人每天的平均搬运量从 16 吨提高到 59 吨；工人每日的工资从 1.15 美元提高到 1.88 美元。而每吨的搬运费从 7.5 美分降到 3.3 美分，对雇主来说，关心的是成本的降低；而对工人来说，关心的则是工资的提高，所以泰罗认为这就是劳资双方进行“精神革命”，从事协调与合作的基础。

（6）把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作法为科学工作法。所谓经验工作法是指每个工人用什么方法操作、使用什么工具等，都由他根据自己或师傅教授的经验来决定。泰罗主张明确划分计划职能与执行职能，由专门的计划部门来从事调查研究，为定额和操作方法提供科学依据；制定科学的定额和标准化的操作方法及工具；拟订计划并发布指示和命令；比较“标准”和“实际情况”，进行有效的控制等工作。至于现场的工人，则从事执行的职能，即按照计划部门制定的操作方法和指示，使用规定的标准工具，从事实际的操作，不得自行改变。

（7）实行“职能工长制”。泰罗主张实行“职能管理”，即将管理的工作予以细分，使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计出八个职能工长，负责某一方面的工作。在其职能范围内，可以直接向工人发出命令。



泰罗认为这种“职能工长制”有 3 个优点：①对管理者的培训所花费的时间较少；②管理者的职责明确，因而可以提高效率；③由于作业计划已由计划部门拟订，工具与操作方法也已标准化，车间现场的职能工长只需进行指挥监督，因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作，从而降低整个企业的生产费用。后来的事实表明，一个工人同时接受几个职能工长的多头领导，容易引起混乱。所以，“职能工长制”没有得到推广。但泰罗的这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。


知识链接

职能工长制是泰罗科学管理理论的一个重要方面，指由一个工长负责一方面的职能管理工作，细化生产过程管理。即在职能制下，原有制度中的一个人的职能被八个人取代。这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。进行职能工长制变革的好处是：一是能在较短时间内训练出一批工头，他们可以真正而充分地执行其职务责任；二是这一新体制无论对于工长还是对于工人，都完全适用于四项主要的管理原则。

（8）在组织机构的管理控制上实行例外原则。泰罗等人认为，规模较大的企业组织和管理，必须应用例外原则，即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权下级管理人员去处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理，以后发展成为管理上的分权化原则和实行事业部制管理体制。

2. 对泰罗“科学管理理论”的评价

（1）泰罗在管理方面的主要著作有：《计件工资制》（1895 年）、《车间管理》（1903 年）、《科学管理原理》（其中包括在国会上的证词，1912 年）。泰罗通过这一系列著作，总结了几十年试验研究的成果，归纳了自己长期管理实践的经验，概括出一些管理原理和方法，经过系统化整理，形成了科学管理的理论。泰罗在管理理论方面做了许多重要的开拓性工作，为现代管理理论奠定了基础。由于他的杰出贡献，他被后人尊为“科学管理之父”，这个称号被铭刻在他的墓碑上。

（2）当然，从历史唯物主义和管理二重性的观点出发来分析、评价，泰罗及其“科学管理”不可避免地存在阶级局限性和时代局限性。由于泰罗的自身条件、背景以及当时所处的社会条件，不可避免地会影响到其进行“科学管理”研究的方法、效率、思路等，使得其对管理较高层次的研究相对较少，理论深度也相对地显得不足。而“科学管理”理论或称“泰罗制”也并非泰罗一个人的发明，就像英国管理学家林德尔·厄威克（Lyndall F.Urwick）所指出的：“泰罗所做的工作并不是发明某种全新的东西，而是把整个 19 世纪在英美两国产生、发展起来的东西加以综合形成一整套思想。他使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学体系，称之为‘科学管理’。”

2.2.2 科学管理理论的其他代表人物

泰罗的科学管理理论在 20 世纪初得到了广泛的传播和应用，影响很大。因此在他同时代和他以后的年代中，有许多人也积极从事于管理实践与理论的研究，丰富和发展了“科学管理理论”。其中比较著名的有：

（1）卡尔·乔治·巴思（Carl George Barth），美籍数学家。他是泰罗最早、最亲密的合作者，为科学管理工作作出了很大贡献。他是个很有造诣的数学家，其研究的许多数学方法和公式，为泰罗的工时研究、动作研究、金属切削试验等研究工作提供了理论依据。



（2）亨利 • 甘特（Henry L. Gantt），美国管理学家、机械工程师。甘特是泰罗在创建和推广科学管理时的亲密合作者，他与泰罗密切配合，使“科学管理”理论得到了进一步的发展。特别是他的“甘特图”（Gantt Chart），是当时计划和控制生产的有效工具，并为当今现代化方法 PERT（Program Evaluation and Review Technique，计划评审技术）奠定了基石。他还提出了“计件奖励工资制”，即除了按日支付有保证的工资外，超额部分给予奖励；完不成定额的，可以得到原定日工资，这种制度补充了泰罗的差别计件工资制的不足。此外，甘特还很重视管理中人的因素，强调“工业民主”和更重视人的领导方式，这对后来的人际关系理论有很大的影响。

（3）吉尔布雷斯夫妇（Frank B. Gilbreth and Lillian M.Gilbreth）。美国工程师弗兰克 • 吉尔布雷斯与夫人心理学博士莉莲 • 吉尔布雷斯在动作研究和工作简化方面作出了特殊贡献。

他们采用两种手段进行时间与动作研究。

① 工人的操作动作分解为 17 种基本动作，吉尔布雷斯称之为“therbligs”（这个词即为吉尔布雷斯英文名字母的倒写）；

② 用拍影片的方法、记录和分析工人的操作动作，寻找合理的最佳动作，以提高工作效率。通过这些手段，他们纠正了工人操作时某些不必要的多余动作，形成了快速准确的工作方法。与泰罗不同的是，吉尔布雷斯夫妇在工作中开始注意到人的因素，在一定程度上试图把效率和人的关系结合起来。吉尔布雷斯毕生致力于提高效率，即通过减少劳动中的动作浪费来提高效率，被人们称之为“动作专家”。

（4）哈林顿 • 埃默森（Harrington Emerson），美国早期的科学管理研究工作者，从 1903 年起就同泰罗有紧密的联系，并独立地发展了科学管理的许多原理。如他对效率问题做了较多的研究和实践，提出了提高效率的 12 条原则：①明确的目的；②注意局部和整体的关系；③虚心请教；④严守规章；⑤公平；⑥准确、及时、永久性的记录；⑦合理调配人、财、物；⑧定额和工作进度；⑨条件标准化；⑩工作方法标准化；⑪手续标准化；⑫奖励效率。在组织机构方面，提出了直线和参谋制组织形式，等等。另外，他还在职工的选择和培训、心理因素对生产的影响、工时测定等方面也作出了贡献。

尽管泰罗的追随者在许多方面不同程度地发展了“科学管理”理论和方法，但总的来说，他们和泰罗一样，研究的范围始终没有超出劳动作业的技术过程，没有超出车间管理的范围。

2.3　一般行政管理思想

在泰罗等人以探讨工厂中提高效率为重点进行科学管理研究的同时，法国的法约尔则以管理过程和管理组织为研究重点，着重研究管理的组织和管理的活动过程。除法约尔之外，管理过程和管理理论的主要代表人物还有德国著名的社会学家韦伯，以及美国的管理学家巴纳德、古利克，英国的管理学家厄威克等人。以下着重介绍法约尔的组织管理理论和韦伯的官僚行政组织理论。

2.3.1　法约尔及其经营管理理论

亨利 • 法约尔（Henry Fayol），法国人，1860 年从圣艾蒂安国立矿业学院毕业后进入康门塔里—福尔香堡（Comentry-Fourchambault）采矿冶金公司，成为一名采矿工程师，并

在此度过了整个职业生涯。从采矿工程师后任矿井经理直至公司总经理，由一名工程技术人员逐渐成为专业管理者，他在实践中逐渐形成了自己的管理思想和管理理论，对管理学的形成和发展作出了巨大的贡献。


知识链接

亨利·法约尔早期就参与企业的管理工作，并长期担任企业高级领导职务。泰罗的研究是从“车床前的工人”开始，重点内容是企业内部具体工作的效率。法约尔的研究则是从“办公桌前的总经理”出发的，以企业整体作为研究对象。他认为，管理理论是“指有关管理的、得到普遍承认的理论，是经过普遍经验检验并得到论证的一套有关原则、标准、方法、程序等内容的完整体系”；有关管理的理论和方法不仅适用于公私企业，也适用于军政机关和社会团体。这正是其一般管理理论的基石。一般管理思想的系统性和理论性强，对管理五大职能的分析为管理科学提供了一套科学的理论构架，来源于长期实践经验的管理原则给实际管理人员巨大的帮助，其中某些原则甚至以“公理”的形式为人们接受和使用。因此，继泰勒的科学管理理论之后，一般管理也被誉为管理史上的第二座丰碑。

法约尔 1916 年问世的名著《工业管理与一般管理》，是他一生管理经验和管理思想的总结。他认为他的管理理论虽然是以大企业为研究对象，但除了可应用于工商企业之外，还适用于政府、教会、慈善团体、军事组织以及其他各种事业。所以，人们一般认为法约尔是第一个概括和阐述一般管理理论的管理学家。他的理论概括起来大致包括以下内容。

1. 企业的基本活动与管理的五项职能

法约尔指出：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制；计划，就是探索未来、制定行动计划；组织，就是建立企业的物质和社会的双重结构；指挥，就是使其人员发挥作用；协调，就是连接、联合、调和所有的活动及力量；控制，就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。”

同时，法约尔指出，任何企业都存在六种基本的活动，而管理只是其中之一。这 6 种基本活动（图 2.1）是：①技术活动（指生产、制造、加工等活动）；②商业活动（指购买、销售、交换等活动）；③财务活动（指资金的筹措和运用）；④安全活动（指设备维护和职工安全等活动）；⑤会计活动（指货物盘存、成本统计、核算等）；⑥管理活动（其中又包括计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动）。在这六种基本活动中，管理活动处于核心地位，即企业本身需要管理，同样的，其他五项属于企业的活动也需要管理。

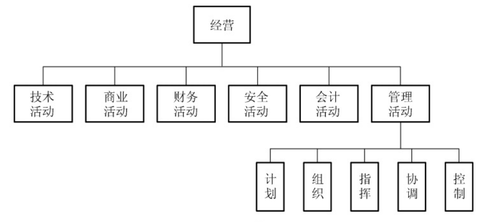


图 2.1 经营与管理的关系



2. 法约尔在其《工业管理与一般管理》一书中首次提出管理的 14 条原则

法约尔根据自己的工作经验，归纳出简明的 14 条管理原则。

（1）劳动分工原则。法约尔认为，劳动分工属于自然规律。劳动分工不只适用于技术工作，而且也适用于管理工作。应该通过分工来提高管理工作的效率。但是，法约尔又认为："劳动分工有一定的限度，经验与尺度感告诉我们不应超越这些限度。"

（2）权力与责任。权力是指"指挥他人的权以及促使他人服从的力"。在行使权力的同时，必须承担相应的责任，不能出现有权无责和有责无权的情况。更为重要的是法约尔区分了管理者的职位权力和个人权力，前者来自个人的职位高低，后者是由个人的品德、智慧和能力等个人特性形成的。一个优秀的领导人必须两者兼备。

（3）纪律。法约尔认为纪律应包括两个方面，即企业与下属人员之间的协定和人们对这个协定的态度及其对协定遵守的情况。法约尔认为纪律是一个企业兴旺发达的关键，没有纪律，任何一个企业都不能兴旺繁荣。他认为制定和维持纪律最有效的办法是：①各级好的领导。②尽可能明确而又公平的协定。③合理执行惩罚。因为"纪律是领导人造就的。无论哪个社会组织，其纪律状况都主要取决于其领导人的道德状况。"

（4）统一指挥原则。统一指挥是一个重要的管理原则，按照这个原则的要求，一个下级人员只能接受一个上级的命令。如果两个领导人同时对同一个人或同一件事行使他们的权力，就会出现混乱。在任何情况下，都不会有适应双重指挥的社会组织。与统一指挥原则有关的还有下一个原则，即统一领导原则。



特别提示

统一指挥是指：一个下级人员只能接受一个上级的命令。如果两个领导人同时对同一个人或同一件事行使他们的权力，就会出现混乱。

（5）统一领导原则。统一领导原则是指："对于力求达到同一目的的全部活动，只能有一个领导人和一项计划。人类社会和动物界一样，一个身体有两个脑袋，就是个怪物，就难以生存。"统一领导原则讲的是，一个下级只能有一个直接上级。它与统一指挥原则不同，统一指挥原则讲的是，一个下级只能接受一个上级的指令。这两个原则之间既有区别又有联系。统一领导原则讲的是组织机构设置的问题，即在设置组织机构的时候，一个下级不能有两个直接上级。而统一指挥原则讲的是组织机构设置以后运转的问题，即当组织机构建立起来以后，在运转的过程中，一个下级不能同时接受两个上级的指令。

（6）个人利益服从整体利益的原则。对于这个原则，法约尔认为这是一些人们都十分明白清楚的原则，但是，往往"无知、贪婪、自私、懒惰以及人类的一切冲动总是使人为了个人利益而忘掉整体利益。"为了能坚持这个原则，法约尔认为，成功的办法是：①领导人的坚定性和好的榜样；②尽可能签订公平的协定；③认真的监督。

（7）人员的报酬原则。法约尔认为，人员报酬首先"取决于不受雇主的意愿和所属人员的才能影响的一些情况，如生活费用的高低、可雇人员的多少、业务的一般状况、企业的经济地位等，然后再看人员的才能，最后看采用的报酬方式"。人员的报酬首先

要考虑的是维持职工的最低生活消费和企业的基本经营状况，这是确定人员报酬的一个基本出发点。在此基础上，再考虑根据职工的劳动贡献来决定采用适当的报酬方式。对于各种报酬方式，法约尔认为不管采用什么报酬方式，都应该能做到以下几点：①它能保证报酬公平；②它能奖励有益的努力和激发热情；③它不应导致超过合理限度的过多的报酬。

（8）集中的原则。法约尔指的是组织的权力的集中与分散的问题。法约尔认为，集中或分散的问题是一个简单的尺度问题，问题在于找到适合于该企业的最适度。在小型企业，可以由上级领导者直接把命令传到下层人员，所以权力就相对比较集中；而在大型企业里，在高层领导者与基层人员之间，还有许多中间环节，因此，权力就比较分散。按照法约尔的观点，影响一个企业是集中还是分散的因素有两个：一个是领导者的权力；另一个是领导者对发挥下级人员的积极性态度。“如果领导人的才能、精力、智慧、经验、理解速度……允许他扩大活动范围，他则可以大大加强集中，把其助手作用降低为普通执行人的作用。相反，如果他愿意一方面保留全面领导的特权，另一方面更多地采用协作者的经验、意见和建议，那么可以实行广泛的权力分散。所有提高部下作用的重要性的做法就是分散，降低这种作用的重要性的做法则是集中。”

（9）等级链。指管理机构中，最高一级到最低一级应该建立关系明确的职权等级系列，这既是执行权力的线路，也是信息传递的渠道。一般情况下不要轻易地违反它。但在特殊情况下，为了克服由于统一指挥而产生的信息传递延误，法约尔设计出一种“跳板”，也叫“法约尔桥”（Fayol Bridge），如图 2.2 所示，以便及时沟通信息，快速解决问题。图 2.2 中，A 代表这个组织的最高领导，按照组织系统，F 与 P 之间发生了必须两者协议才能解决的问题，F 必须将问题向 E 报告，E 再报告 D，如此层层由下而上，由上而下到达 P，然后 P 将研讨意见向 O 报告，层层上报到 A，再经过 B、C……最后回到 F。这样往返一趟，既费时又误事，所以法约尔提出做一“跳板”，使 F 与 P 之间可以直接商议解决问题，再分头上报。

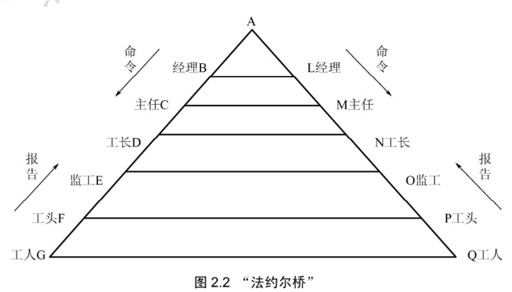
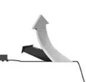


图 2.2 “法约尔桥”

如果工头 F 想同工头 P 联系，他可以直接进行联系，而不用向上级报告（F 通过 E 到 A）以及按顺序 A 向下传递给 P。但是这种联系只有等级中所有各方都同意而且上级人员



随时都了解情况的时候才能进行，E 与 O 同意各自的下属 F 和 P 直接联系，就“捍卫了等级原则”；F 与 P 分别向各自的上级汇报了情况，“整个情况就完全合乎规则”。因此，“跳板”原则使得侧向联系可以迅速有效地进行，而且既不使路线负担过重，又维护了统一指挥原则、捍卫了等级原则。法约尔的等级制度倾向于所有的员工安排均有明确的等级机构，但他也意识到上下级之间存在沟通问题，因此，他也提倡适当的横向联系。

（10）秩序原则。法约尔所指的秩序原则包括物品的秩序原则和人的社会秩序原则。对于物品的秩序原则，他认为，每一件物品都有一个最适合它存放的地方，坚持物品的秩序原则就是要使每一件物品都在它应该放的地方。贯彻物品的秩序原则就是要使每件物品都在它应该放的位置上。

（11）公平原则。法约尔把公平与公道区分开来。他说：“公道是实现已订立的协定。但这些协定不能什么都预测到，要经常地说明它，补充其不足之处。为了鼓励其所属人员能全心全意和无限忠诚地执行他的职责，应该以善意来对待他。公平就是由善意与公道产生的。”也就是说，贯彻公道原则就是要按已定的协定办。但是在未来的执行过程中可能会因为各种因素的变化使得原来制定的“公道”的协定变成“不公道”的协定，这样一来，即使严格地贯彻“公道”原则，也会使职工的努力得不到公平的体现，从而不能充分地调动职工的劳动积极性。因此，在管理中要贯彻“公平”原则。所谓“公平”原则就是“公道”原则加上善意地对待职工。也就是说在贯彻“公道”原则的基础上，还要根据实际情况对职工的劳动表现进行“善意”的评价。当然，在贯彻“公平”原则时，还要求管理者“不能忽视任何原则，不忘掉总体利益”。

（12）人员的稳定原则。法约尔认为，一个人要适应他的新职位，并做到能很好地完成他的工作，这需要时间。这就是“人员的稳定原则”。按照“人员的稳定原则”，要使一个人的能力得到充分的发挥，就要使他在一个工作岗位上相对稳定地工作一段时间，使他能有一段时间来熟悉自己的工作，了解自己的工作环境，并取得别人对自己的信任。但是人员的稳定是相对的而不是绝对的，年老、疾病、退休、死亡等都会造成企业中人员的流动。因此，人员的稳定是相对的，而人员的流动是绝对的。对于企业来说，就要掌握人员的稳定和流动的合适的度，以利于企业中成员能力得到充分的发挥。“像其他所有的原则一样，稳定的原则也是一个尺度问题。”

（13）首创精神。法约尔认为：“想出一个计划并保证其成功是一个聪明人最大的快乐之一，这也是人类活动最有力的刺激物之一。这种发明与执行的可能性就是人们所说的首创精神。建议与执行的自主性也都属于首创精神。”法约尔认为人的自我实现需求的满足是激励人们的工作热情和工作积极性的最有力的刺激因素。对于领导者来说，“需要极有分寸地，并要有某种勇气来激发和支持大家的首创精神”。当然，纪律原则、统一指挥原则和统一领导原则等的贯彻，会使得组织中人们的首创精神的发挥受到限制。

（14）人员的团结原则。人们往往由于管理能力的不足，或者由于自私自利，或者由于追求个人的利益等而忘记了组织的团结。为了加强组织的团结，法约尔特别提出在组织中要禁止滥用书面联系。他认为在处理一个业务问题时，用当面口述要比书面快，并且简单得多。另外，一些冲突、误会可以在交谈中得到解决。“由此得出，每当可能时，应直接联系，这样更迅速、更清楚，并且更融洽。”



【管理故事】



特别提示

单个的人是软弱无力的，就像漂流的鲁宾逊一样，只有同别人在一起，他才能完成许多事业。

法约尔强调指出，以上14条原则在管理工作中不是死板和绝对的东西，这里全部是尺度问题。在同样的条件下，几乎从不两次使用同一原则来处理事情，应当注意各种可变因素的影响。因此，这些原则是灵活的，是可以适应于一切需要的，但其真正的本质在于懂得如何运用它们。这是一门很难掌握的艺术，它要求智慧、经验、判断和注意尺度（也即“分寸”）。

法约尔认为，人的管理能力可以通过教育来获得，也可以像技术能力一样，首先在学校里，然后在车间里得到。为此，他提出了一套比较全面的管理理论，首次指出管理理论具有普遍性，可以用于各个组织之中。他把管理视为一门科学，提出在学校设置这门课程，并在社会各个领域宣传、普及和传授管理知识。

综上所述，法约尔关于管理过程和管理组织理论的开创性研究，特别是其中关于管理职能的划分以及管理原则的描述，对后来的管理理论研究具有非常深远的影响。此外，他还是概括和阐述一般管理理论的先驱者，是伟大的管理教育家，后人称他为“管理过程之父”。

3. 对法约尔管理理论的评价

1）法约尔一般管理的贡献

（1）法约尔和泰罗的管理思想都是古典管理思想的代表。但法约尔关注的是所有管理者的活动，研究对象是企业整体及整个组织的管理问题，强调管理的一般性。所以他的管理理论不仅适用于工商企业，还适用于政府、教会、慈善机构、军事组织及其他各种机构。

（2）法约尔的管理思想的系统性和理论性更强，他提出的对管理的五大职能的分析为管理科学提供了一整套科学的理论构架。后人根据这种构架建立了管理学并把它引入了课堂。

（3）法约尔提出的管理原则经过多年的研究和实践证明总的来说仍然是正确的。这些原则过去曾给实际管理人员巨大的帮助，现在仍然为很多人所推崇。可以预见这些原则的大多数在将来也有其实用价值。

2）法约尔一般管理的局限性

法约尔的一般管理理论的主要不足之处是他的管理原则缺乏弹性，以至于有时实际管理工作者无法完全遵守。以统一指挥原则为例，法约尔认为不论什么工作，一个下属只能接受唯一一个上级的命令，并把这一原则当作一条定律。这种劳动分工原则可能发生矛盾，因为根据劳动原则，应将各种工作按专业化进行分工，才有助于提高效率。当某一层次的管理人员制定决策的时候他就要考虑来自各个专业部门的意见或指示，但这是统一指挥原则所不允许的。例如：某一分厂的会计人员在组织上隶属于这个分厂，按照统一指挥原则，总厂财务部门必然无法指挥分厂的会计人员。同样，一个地区政府的各个职能部门，由于隶属地区政府，如果上级职能部门遵守统一指挥原则，也必然无法对地区职能部门进行指挥。

2.3.2 韦伯及其行政组织理论

马克斯·韦伯（Max Weber，1864—1920），生于德国，曾担任过教授、政府顾问、编辑，对社会学、宗教学、经济学与政治学都有相当的造诣。韦伯的主要著作有《新教伦理



与资本主义精神》《一般经济史》《社会和经济组织的理论》等，其中官僚组织模式（Bureaucratic Model）的理论（即行政组织理论），对后世产生了极为深远的影响。有人甚至将他与杜克海姆、马克思一起奉为社会学的三位“现世神明”。韦伯行政组织理论产生的历史背景，正是德国企业从小规模世袭管理，到大规模专业管理转变的关键时期，这一理论对工业化以来各种不同类型的组织产生了广泛而深远的影响，成为现代大型组织广泛采用的一种组织管理方式。

韦伯的主要观点在于：

1. 行政组织中的权力

韦伯认为，任何组织都必须以某种形式的权力作为基础，没有某种形式的权力，任何组织都不能达到自己的目标。人类社会存在 3 种为社会所接受的权力：

（1）传统权力（Traditional Authority）：传统惯例或世袭得来。对于传统权力，韦伯认为：人们对其服从是因为领袖人物占据着传统所支持的权力地位，同时，领袖人物也受着传统的制约。但是，人们对传统权力的服从并不是以与个人无关的秩序为依据，而是在习惯义务领域内的个人忠诚。领导人的作用似乎只为了维护传统，因而效率较低，不宜作为行政组织体系的基础。

（2）超凡权力（Charisma Authority）：来源于别人的崇拜与追随。超凡权力的合法性，完全依靠对于领袖人物的信仰，他必须以不断的奇迹和英雄之举赢得追随者，超凡权力过于带有感情色彩并且是非理性的，不是依据规章制度，而是依据神秘的启示。所以，超凡的权力形式也不宜作为行政组织体系的基础。

（3）法定权力（Legal Authority）：即理性—合法的权力。指的是依法任命，并赋予行政命令的权力，对这种权力的服从是依法建立的一套等级制度，这是对确认职务或职位的权力的服从。



特别提示

一切权力不受约束，必将腐败。

韦伯认为，只有法定权力才能作为行政组织体系的基础，其最根本的特征在于它提供了慎重的公正，其原因有以下 3 点：

（1）管理的连续性使管理活动必须有秩序地进行。

（2）以“能”为本的择人方式提供了理性基础。

（3）领导者的权力受到约束，并非无限。

2. 理想的行政组织体系的特点

有了适合于行政组织体系的权力基础，韦伯勾画出的理想官僚组织模式（Bureaucratic Ideal Type），具有下列特征：

（1）组织中的成员应有固定和正式的职责并依法行使职权。组织是根据合法程序确定的，应有其明确目标，并靠着这一套完整的法规制度，组织与规范成员的行为，以期有效地追求与达到组织的目标。

（2）组织的结构是由上而下逐层控制的体系。在组织内，按照地位的高低规定成员间命令与服从的关系。

（3）强调人与工作的关系，成员间只有对事的关系而无对人的关系。

（4）成员的选用与保障：每一职位均根据其资格限制（资历或学历），按自由契约原则，经公开考试合格予以使用，务求人尽其才。

（5）专业分工与技术训练：对成员进行合理分工并明确每人的工作范围及权责，并不断通过技术培训来提高工作效率。

（6）成员的工资及升迁：按职位支付薪金，并建立奖惩与升迁制度，使成员安心工作，培养其事业心。

韦伯认为，凡具有上述六种特征的组织，不但可使组织体现出高度的理性化，且其成员的工作行为也能达到预期效果，组织目标也能顺利实现。韦伯对理想官僚组织模式的描绘，为行政组织指明了一条制度化的组织准则。这是他在管理思想上的最大贡献。

3. 理想的行政组织结构

他提出的行政组织体系结构主要分为 3 层，相当于现在人们还广泛应用的高级管理阶层、中级管理阶层和低级管理阶层。韦伯被称为“组织理论之父”。

上层是最高领导层，其主要职能是有关整个组织的重大决策。

中间层是行政官员，其主要职能是贯彻上级领导层的重大决策并拟定实施方案，监督下属工作，将下层的意见和建议反映给上层领导。

基层是一般工作人员，其主要职能是依据上级的指示从事具体工作。

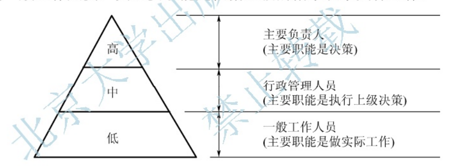


图 2.3 韦伯理想组织结构图

4. 对韦伯的理想的行政组织体系理论的评价

（1）管理学者对韦伯的理想的行政组织体系理论大都给予较高的评价。官僚制作为一种理性的和有效率的管理体制，它迎合并极大地推动了近代资本主义的工业化进程。一方面，官僚制满足了工业大生产的生产模式和管理复杂化的需要。其在精确性、快捷性、可预期性等方面是其他社会组织形式所无与伦比的。另一方面，它以非人格化、制度化的特征得到科学理性时代的文化认同。而这些都是对传统社会中的各种组织中普遍存在的任人唯亲、下级对上级的人身依附、官员决策的任意性与不可预测性等弊端的纠正，是时代发展的产物。

（2）即便韦伯的官僚制理论对学术、社会政治等领域产生了巨大影响，官僚制作为行政组织的一种“经典组织范式”在管理机构也得到了广泛的推行，但并不能说明韦伯的理论是完美无缺的。尤其是进入 21 世纪以来，伴随着新公共管理运动的兴起，官僚制面临着极大的挑战，理论中存在许多不足，例如脱离现实、偏重制度化、过分强调组织礼仪等等缺点也逐渐暴露出来。

泰罗、法约尔和韦伯处在同一历史时期，他们从不同的视角对管理进行了考察。泰罗主要是关注工厂现场的管理问题，法约尔则更多地是从组织整体的角度来进行思考的，而



韦伯则集中研究了管理中的组织问题。强调管理要用事实、理性、思考和规则来代替替随心所欲和个人习惯，是管理的古典理论所具有的共同的精神实质。

2.4　行为管理思想

以“科学管理”理论和管理过程与管理组织理论为代表的古典管理理论的广泛流传和实际运用，大大提高了效率。但古典管理理论多着重于生产过程、组织控制方面的研究，较多地强调科学性、精密性、纪律性，而对人的因素注意较少，把工人当做机器的附属品，不是人在使用机器，而是机器在使用人，这就激起了工人的强烈不满。20 世纪 20 年代前后，一方面是工人日益觉醒，工人阶级反对资产阶级剥削压迫的斗争日益高涨；另一方面是经济的发展和周期性危机的加剧，使得西方资产阶级感到再依靠传统的管理理论和方法已不可能有效地控制工人来达到提高生产率和利润的目的。一些管理学家和心理学家也意识到社会化大生产的发展需要有与之相适应的新的管理理论。

于是，一些学者开始从生理学、心理学、社会学等方面出发研究企业中有关人的一些问题，如人的工作动机、情绪、行为与工作之间的关系，等等，以及研究如何按照人的心理发展规律去激发其积极性和创造性。于是行为科学就应运而生。这是继古典管理理论之后管理学发展的一个重要阶段，也是现代管理学的一个重要组成部分。

行为科学研究基本上可分为两大时期，前期叫做人际关系学说（或人群关系学），它以 20 世纪二三十年代美国学者梅奥的霍桑试验开始；后期是 1949 年在美国芝加哥讨论会上第一次提出“行为科学”，之后在 1953 年美国福特基金会召开的各大学科学家参加的会议上，正式将这一理论定名为行为科学。

2.4.1　早期的组织行为思想

1. 罗伯特 · 欧文（Robert Owen）

罗伯特 • 欧文是空想社会主义的代表人物之一，早在 18 世纪末期，欧文就为实践自己的政治主张而进行了“纽兰纳克”（Newlanark）及“新社区”（New Community）的试验。试验虽未获得成功，但他的实践与思想却对管理学的形成做出了贡献。欧文提出了理想的工作场所的设想，并主张花钱改进劳动力的状况是一种明智的投资。他认为：“至少要像对待无生命的机器那样重视对于有生命的人的福利。”另外，他还关注重视对工人的行为教育。现代管理中的行为学派公认欧文为其先驱者之一。

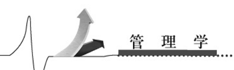
2. 雨果 · 孟斯特伯格（Hugo Miinsterberg）的心理学与工业效率

雨果 • 孟斯特伯格是德国人，工业心理学的创始人之一。他的专业是心理学和医学，但对实验心理学却很感兴趣，以后更把兴趣转向了心理学在工业中的运用。1912 年他在《心理学与工业效率》一书中强调说明了他的目标在于发现：

（1）每个人的心理特性和他适于做什么工作。

（2）处于什么心理状态下才能使每个人能达到最高效率。

（3）用什么样的方式刺激、诱导人们进行生产以达到最满意的产量或最高效率。经过



长期的研究，他发现并指出了心理学在许多领域中的应用价值，因而使心理学进入了产业界。在每一个课题上，他都指出了心理学的应用如何有助于绩效的增加。到他去世时，工业心理学已经成为管理学中的一个重要领域了。

3. 玛丽 · 帕克 · 福莱特（Mary Parker Follett）

福莱特是最早（20 世纪初）认识到应当从个人行为和群体行为的角度来观察组织的学者之一。她比众多的科学管理先驱者提出了更多的人员导向的理念。她提出："人们在团体中寻求归属，在联合中寻求安慰，在隶属中寻求实现。"她认为组织应建立在群体道德的基础之上，管理的本质就是寻求合作。领导不是对他人的统治和支配，而是领导者与被领导者的相互影响。

4. 切斯特 · 巴纳德（Chester Z. Barnard）

巴纳德认为组织是一个由人们有意识地加以协调各种活动的系统。协作固然可以通过命令来实现。但需具备以下条件个人才会承认而接受命令：

（1）理解命令。

（2）认为这个命令同组织的目标是一致的。

（3）认为这个命令同自己的个人利益是符合的。

（4）执行这个命令的能力。

他还把组织分为正式组织和非正式组织，指出正式组织作为一个协作系统包含着三个基本要素，即协作的意愿，共同的目标，信息的联系。巴纳德还指出，在正式的组织中还存在着一种无形的组织，即非正式组织，它产生于与工作有关的联系中，具有其特定的认知、习惯和准则。它的活动对正式组织有双重作用，既有不利的影响，也可能促使组织的效率得到提高。巴纳德的理论为后来的社会系统学派奠定了基础。

2.4.2 霍桑研究

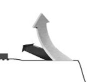
乔治 • 埃尔顿 • 梅奥（George Elton Mayo），是原籍澳大利亚的美国行为科学家，早期的行为科学——人际关系学说的创始人，美国艺术与科学院院士。

1924—1932 年间，美国国家研究委员会和西方电气公司合作，由梅奥负责进行了著名的霍桑试验（Hawthorne Experiment），即在西方电气公司所属的霍桑工厂，为测定各种有关因素对生产效率的影响程度而进行的一系列试验，由此产生了人际关系学说。试验分为以下四个阶段。


知识链接

霍桑试验是一项以科学管理的逻辑为基础的试验。从 1924 年开始到 1932 年结束，在将近 8 年的时间内，前后共进行过两个回合：第一个回合是从 1924 年 11 月至 1927 年 5 月，在美国国家科学委员会赞助下进行的；第二个回合是从 1927 年至 1932 年，由梅奥主持进行。整个试验前后经过了四个阶段。

第一阶段：工场照明试验（1924—1927 年）。该试验是选择一批工人分为两组：一组为"试验组"，先后改变工场照明强度，让工人在不同照明强度下工作；另一组为"控制组"，工人在照明度始终维持不变的条件下工作。试验者希望通过试验得出照明度对生产率的影响，但试验结果发现，照明度的变化对生产率几乎没有什么影响。这个试验似乎以失败告



终。但这个试验得出了两条结论：①工场的照明只是影响工人生产效率的一项微不足道的因素；②由于牵涉因素太多，难以控制，且其中任何一个因素足以影响试验结果，故照明对产量的影响无法准确测量。

第二阶段：继电器装配室试验（1927 年 8 月—1928 年 4 月）。旨在试验各种工作条件的变动对小组生产率的影响，以便能够更有效地控制影响工作效果的因素。通过材料供应、工作方法、工作时间、劳动条件、工资、管理作风与方式等各个因素对工作效率影响的实验，发现无论各个因素如何变化，产量都是增加的。其他因素对生产率也没有特别的影响，而似乎是由于督导方法的改变，使工人工作态度也有所变化，因而产量增加。

第三阶段：大规模的访问与调查（1928—1931 年）。两年内他们在上述试验的基础上进一步开展了全公司范围的普查与访问，调查了 2 万多人次，发现所得结论与上述试验所得相同，即“任何一位员工的工作绩效，都受到其他人的影响。”于是研究进入第四阶段。

第四阶段：接线板接线工作室试验（1931—1932 年）。以集体计件工资制刺激，企图形成“快手”对“慢手”的压力以提高效率。公司当局给他们规定的产量标准是焊合 7 312 个接点，但他们完成的只有 6 000～6 600 个接点。试验发现，工人既不会为超定额而充当“快手”，也不会因完不成定额而成“慢手”，当他们达到他们自认为是“过得去”的产量时就会自动松懈下来。其原因是，生产小组无形中形成默契的行为规范，即工作不要做得太多，否则就是“害人精”；工作不要做得太少，否则就是“懒惰鬼”；不应当告诉监工任何会损害同伴的事，否则就是“告密者”；不应当企图对别人保持距离或多管闲事；不应当过分喧嚷，自以为是和热心领导，等等。这种现象的根本原因有三个：一是怕标准再度提高；二是怕失业；三是为保护速度慢的同伴。这一阶段的试验，还发现了“霍桑效应”，即对于新环境的好奇和兴趣，足以产生较佳的成绩，至少在初始阶段是如此。

通过四个阶段历时近 8 年的霍桑试验，梅奥等人认识到，人们的生产效率不仅要受到生理方面、物理方面等因素的影响，更重要的是受到社会环境、社会心理等方面的影响，这个结论的获得是相当有意义的，这对“科学管理”只重视物质条件，忽视社会环境、社会心理对工人的影响来说，是一个重大的修正。

根据霍桑试验，梅奥于 1933 年出版了《工业文明中人的问题》一书，提出了与古典管理理论不同的新观点，主要归纳为以下几个方面。

（1）工人是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。作为复杂社会系统成员，金钱并非刺激积极性的唯一动力，他们还有社会、心理方面的需求，因此社会和心理因素等方面所形成的动力，对效率有更大影响。



特别提示

人是独特的社会动物，只有把自己完全投入到集体之中才能实现彻底的“自由”。

（2）企业中除了“正式组织”之外，还存在“非正式组织”，这种非正式组织是企业成员在共同工作的过程中，由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。这种无形组织有它特殊的感情、规范和倾向，左右着成员的行为。古典管理理论仅注重正式组织的作用，这是很不够的。非正式组织不仅存在，而且同正式组织是相互依存的，对生产率的提高有很大影响。

（3）新型的领导在于通过对职工“满足度”的增加，来提高工人的“士气”，从而达到

提高效率的目的。生产率的升降，主要取决于工人的士气，即工作的积极性、主动性与协作精神，而士气的高低，则取决于社会因素特别是人群关系对工人的满足程度，即他的工作是否被上级、同伴和社会所承认。满足程度越高，士气也越高、生产效率也就越高。所以，领导的职责在于提高士气，善于倾听和沟通下属职工的意见，使正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。这样就可以解决劳资之间乃至整个“工业文明社会”的矛盾和冲突，提高效率。

梅奥等人的人际关系学说的问世，开辟了管理和管理理论的一个新领域，并且弥补了古典管理理论的不足，更为以后行为科学的发展奠定了基础。

2.4.3 行为管理的主要理论

（1）人性假设是行为科学管理理论的出发点。其中各个时期、管理者对管理对象的认识可以分为以下 6 种基本类型。

① 工具人假设。假设的核心是认为人的本性自私、懒惰，行为动机源于经济诱因。管理模式，是以完成任务为中心的管理模式，它把人当成“机器人”“工具人”，认为人只有在完成任务时才具有意义和价值

② 经济人假设。此假设认为，人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利。雇员和雇主的活动目的都被设定得极为单纯和明确，即经济上充分利己。

③ 社会人假设。此假设认为，人们在工作中得到的物质利益，对于调动人们的生产积极性只有次要意义，人们最重视在工作中与周围的人友好相处。假设认为人是复杂社会系统的成员，他不仅追求经济方面的满足，而且作为人，还需要友谊、安定和归属感。因此建立良好的人际关系，从社会、心理方面来激励人们的士气比单纯的经济刺激更为重要。

④ 自我实现人假设。假设的基本观点，自我实现指的是人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满意。

⑤ 复杂人假设。根据“复杂人”的假设提出了一种新的管理理论，即：应变理论。不同的人对管理方式的要求不同，管理方式要由工作性质、成员素质等来决定。

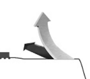
⑥ 决策人假设。每个人都是自主决策的行为主体，而决策本身并非“不可分解的基本单位”，而应“视为由前提推出结论的过程”。首先，决策前提包括价值要素和事实要素。其次，决策前提的引入既与决策者本身的素质有关，也与决策者所处的环境有关。最后，组织并不代替个人作决策，但是组织可以通过提供相关的事实前提和价值前提以影响个人决策。

（2）激励理论是行为科学的核心内容，是行为科学中用于处理需要、动机、目标和行为四者之间关系的核心理论。具体而言，可包括：

① 需要要层次理论，把人类纷繁复杂的需要分为生理的需要、安全的需要、友爱和归属的需要、尊重的需要和自我实现的需要 5 个层次。

② 行为改造理论，重点研究激励的目的（即改造、修正行为）。第一，强化理论，对一种行为的肯定或否定的后果（报酬或惩罚），它至少在一定程度上会决定这种行为在今后是否会重复发生。第二，挫折理论是关于个人的目标行为受到阻碍后，如何解决问题并调动积极性的激励理论。

③ 过程分析理论，以管理过程和管理组织为重点，着重研究管理的职能和组织结构。管理原则包括：劳动分工；职权和职责；纪律；命令的统一；指导的统一；个体利益服从



总体利益；报酬；集中；等级系列；秩序；公平；人员的稳定；创新意识；团结精神。

（3）群体行为理论是行为科学管理理论的重要支柱，掌握群体心理是研究群体行为的重要组成部分。

群体行为是指为了实现某个特定的目标，由两个或更多的相互影响、相互作用、相互依赖的个体组成的人群集合体。组织、群体和个体是不可分割的整体。群体介于组织和个人之间。群体的分类方法如下所述。

① 按原则和方式可分为正式群体和非正式群体。

② 按联系和发展可分为松散群体、联合体和集体。

③ 按开放程度可分为开放型群体和封闭型群体。

④ 按社会作用大小可分为参照群体和一般群体。

⑤ 按规模大小可分为大群体和小群体。

⑥ 按是否实际存在可分为假设群体和实际群体。

群体发展阶段：形成阶段、震荡阶段、规范化阶段、执行阶段、中止阶段。群体功能：组织任务和满足群体成员的心理需求。因为行政管理行为也具有上述群体行为的特征，所以，行政管理行为属于群体行为。

（4）领导行为理论是行为科学管理理论的重要组成部分。领导者的素质，是指在先天禀赋的生理和心理基础上，经过后天的学习和实践锻炼而形成的在领导工作中经常起作用的那些基础条件和内在要素的总和。领导行为是指领导者在领导过程中的所作所为，领导者在领导过程的不同阶段中因情境和任务需要会表现出不同领导行为。领导方式是指领导者在领导过程中对被领导者采取什么样的态度，是领导活动的模式化。依据不同的标准领导方式分为不同的类型。

（5）行为科学管理理论的主要特点如下所述。

① 把人的因素作为管理的首要因素，强调以人为中心的管理，重视职工多种需要的满足。

② 综合利用多学科的成果，用定性和定量相结合的方法探讨人的行为之间的因果关系及改进行为的办法。

③ 重视组织的整体性和整体发展，把正式组织和非正式组织、管理者和被管理者作为一个整体来把握。

④ 重视组织内部的信息流通和反馈，用沟通代替指挥监督，注重参与式管理和职工的自我管理。

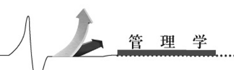
⑤ 重视内部管理，忽视市场需求、社会状况、科技发展、经济变化、工会组织等外部因素的影响。

⑥ 强调人的感情和社会因素，忽视正式组织的职能及理性和经济因素在管理中的作用。

2.5　现代管理思想

2.5.1　定量管理思想

定量管理思想的核心是运筹学、统计学和电子计算机用于管理产决策和提高组织效率。通过将科学的知识和方法用于研究复杂的管理问题，可以帮助组织确定正确的目标和合理



的行动方案。因此，有不少人就直接将数学方法在管理中的应用称作是“管理科学”。但这种定量管理思想只是管理学的一部分，并不代表作为整门科学的“管理科学”。换句话说，定量管理思想与其说是在探求管理的科学，不如说是努力把科学应用于管理，正是在这一意义上，我们称之为定量管理思想。

1. 定量管理思想的主要内容

定量管理思想是在第二次世界大战期间出现的。当时，英美军队为了解决战争中的问题，延聘了一些数学家、统计学家组成研究小组，并取得了巨大成效。如英国数学家建立的资源优化配置模型，有效地解决了如何以有限的空军力量去抵抗庞大的德国空军的问题。定量研究所取得的成效，引起了企业界的关注。战争结束后，这些数学家、统计学家就把这种思想运用到企业管理中，形成了所谓的“管理科学学派”，即将数学、统计学等科学应用于企业管理的学派。

定量管理思想的主要内容就是将数学、统计学和电子计算机科学等用于研究和解决复杂的管理问题。其特点是，通过建立一套决策程序和数学模型来寻求决策的科学化，尽量减少决策中的个人主观判断成分；各种可行方案均以效益高低作为评价依据，力求实现决策方案的最优化；广泛使用电子计算机作为辅助决策的手段，使复杂问题能迅速得到优化的解决方案。这种思想在合理分配资源、安排工作进度、优化产品结构、选择运输路线等方面的应用，收效最为显著。

定量管理思想同前述泰罗的科学管理理论有许多共同点。它们都把企业成员视为“经济人”，组织的目标也局限于追求经济利益；科学管理要求找出一种管理的“最好方式”，定量管理则要求“最优化”；科学管理用“甘特图”安排工程进度，定量管理则发展到计划评审法（PERT）和关键线路法（CPM）的“网络图”，安排工程进度更加有效。不过，定量管理思想运用了系统论观点，并充分吸收了数学、计算机科学等新成就，这是其独特之处。

2. 定量管理思想的特点

定量管理思想的特点是，力求养活决策中的个人艺术成分，依靠建立一套决策程序和数学模型来寻求决策工作的科学化；各种可行方案均以效益高低作为评判的依据，有利于实现决策方案的最优化；广泛使用电子计算机作为辅助决策的手段，使复杂问题能在较短时间内得到解决的方案。但定量管理思想并不能很好地解释和预测组织中成员的行为，有时还受到实际情境难以定量化的限制。

3. 定量管理思想在管理决策中的运用

时代的发展要求管理人员改进他们的决策和管理方法，以求更合理地分配资源，取得更大的积极效果。因此，定量管理思想在管理决策中得到了广泛的运用，特别是辅助管理者做出计划和控制方面的决策。

4. 定量管理思想的评价

定量管理思想虽有许多优点，但因为管理对象都是社会组织，而社会现象复杂多变，许多因素难以定量化，所以，其应用范围必然受到限制。截至目前，这一思想应用得比较



普遍的领域主要还是工业企业内部的生产运作管理；在经营决策等方面虽然也可运用该思想，但所得结果仅能作为参考，尚需与定性分析的结果结合起来。

2.5.2　系统管理思想

系统管理理论盛行于 20 世纪 60 年代前后，当时系统科学、系统理论、系统工程、系统分析、系统方法等术语充斥管理学文献中，成为一种风尚。倡导系统管理理论的人相当多，但主要代表人物有约翰逊（R.A.Johnson）、卡斯特（F.E.Kast）、罗森茨威克（J.E.Rosenzweig）等，他们于 1963 年出版的《系统理论和管理》一书，从系统概念出发，建立企业管理的系统模式，成为系统管理理论最初的代表作。



知识链接

系统管理思想（System Management Thought）是用系统工程的思想、方法对已建成并投入运行的系统进行管理，即对系统的输入、处理、输...系统管理的基本活动包括：①确定管理的方针和目标，并制定为实现该方针和目标所实施的战略计划和执行计划；②做出有关管理活动的各种可行性方案等。

系统管理理论是应用系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程，重视对组织结构和模式的分析，并建立起系统模型以便于分析。这一理论是卡斯特（F.E. Kast）、罗森茨威克（J.E.Rosenzweig）和约翰逊（R.A. Johnson）等美国管理学家在一般系统论的基础上建立起来的，其理论要点主要有：

（1）企业是由人、物资、机器和其他资源在一定的目标下组成的一体化系统，它的成长和发展同时受到这些组成要素的影响，在这些要素的相互关系中，人是主体，其他要素则是被动的。

（2）企业是一个由许多子系统组成的、开放的社会技术系统。企业是社会这个大系统中的一个子系统，它受到周围环境（顾客、竞争者、供货者、政府等）的影响，也同时影响环境。它只有在与环境的相互影响中才能达到动态平衡。在企业内部又包含着若干子系统，它们是：

① 目标和准则子系统，包括遵照社会的要求和准则，确定战略目标。

② 技术子系统，包括为完成任务必需的机器、工具、程序、方法和专业知识。

③ 社会心理子系统，包括个人行为和动机、地位和作用关系、组织成员的智力开发、领导方式，以及正式组织系统与非正式组织系统等。

④ 组织结构子系统，包括对组织及其任务进行合理划分和分配、协调他们的活动，并由组织图表、工作流程设计、职位和职责规定、章程与案例来说明，还涉及权力类型、信息沟通方式等问题。

⑤ 外界因素子系统，包括各种市场信息、人力与物力资源的获得，以及外界环境的反映与影响等。此外，还有一些子系统，如经营子系统、生产子系统，等等。这些子系统还可以继续分为更小的子系统。

（3）运用系统观点来考察管理的基本职能，可以提高组织的整体效率，使管理人员不至于只重视某些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标，也不至于忽视自己在组织中的地位与作用。

2.5.3　权变管理思想

权变管理理论（Contingency Theory of Management）是 20 世纪 70 年代在美国形成的一种管理理论。这一理论的核心就是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系，以及组织和它所处的环境之间的联系，并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。


知识链接

权变管理认为并不存在一种适用于各种情况的普遍的管理原则和方法，管理只能依据各种具体的情况行事。管理人员的任务就是研究组织外部的经营环境和内部的各种因素，弄清这些因素之间的关系及其发展趋势，从而决定采用哪些适宜的管理模式和方法。

美国内布拉加斯大学教授卢桑斯（F. Luthans）在 1976 年出版的《管理导论：一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论。他认为：

（1）过去的管理理论可分为四种，即过程学说、计量学说、行为学说和系统学说，这些学说由于没有把管理和环境妥善地联系起来，其管理观念和技术在理论与实践上相脱节，所以都不能使管理有效地进行。而权变理论就是要把环境对管理的作用具体化，并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。

（2）权变管理理论就是考虑到有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系，使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。在通常情况下，环境是自变量，而管理的观念和技术是因变量。这就是说，如果存在某种环境条件下，对于更快地达到目标来说，就要采用某种管理原理、方法和技术。比如，如果在经济衰退时期，企业在供过于求的市场中经营，采用集权的组织结构，就更适于达到组织目标；如果在经济繁荣时期，在供不应求的市场中经营，那么采用分权的组织结构可能会更好一些。

（3）环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系，这是权变管理理论的核心内容。环境可分为外部环境和内部环境。外部环境又可以分为两种：一种是由社会、技术、经济和政治、法律等所组成；另一种是由供应者、顾客、竞争者、雇员、股东等组成。内部环境基本上是正式组织系统，它的各个变量与外部环境各变量之间是相互关联的。决策、交流和控制、技术状况等管理变量包括上面所列四种学说所主张的管理观念和技术。关于环境变量和管理变量，见表 2-1。

表 2-1　环境变量和管理变量

环 境 变 量			管 理 变 量			
外部环境		内部环境	管理过程变量	计量变量	行为变量	系统变量
一般环境	具体环境	（正式组织系统）				
社会	供应商	组织机构	计划	决策	激励	一般系统论
科学技术	顾客	决策程序	组织	经济批量	动力	系统设计与分析
经济	竞争者	交流与控制	指挥	排队模型	组织发展	管理信息系统
政治	雇员	技术状况	协调	…	…	…
法律	股东	…	控制	…	…	…



总之，权变管理理论的最大特点是：

① 它强调根据不同的具体条件，采取相应的组织结构、领导方式、管理机制。

② 把一个组织看作是社会系统中的分系统，要求组织各方面的活动都要适应外部环境的要求。

（4）权变理论的评价。权变理论为人们分析和处理各种管理问题提供了一种十分有用的视角。它要求管理者根据组织的具体条件及面临的外部环境，采取相应的组织结构、领导方式和管理方法，灵活地处理各项具体管理业务。这样，就使管理者能把精力转移到对现实情况的研究上来，并根据对具体情况的分析，提出相应的管理对策，从而有可能使其管理活动更加符合实际情况，更加有效。同时，权变学派使人们对管理的动态性有了新的认识，而以往人们对管理行为大多是从静态的角度来认识的。权变理论的缺陷在于，它没有提出统一的概念和标准，未能形成普遍的管理职能，使得从事实际工作的管理者们感到难以把握。



本章小结

本章主要介绍了西方和中国早期管理实践、科学管理思想、一般行政管理思想、行为管理思想和现代管理思想等。西方的早期管理实践主要包括古代埃及的管理思想、古代巴比伦王国的管理思想、 古希腊学者的管理思想和古罗马的管理思想，而中国古代管理思想主要是孔子和孟子的管理思想。科学管理思想包括泰罗提出的科学管理理论，其根本目的是提高工作效率，还包括科学的方法代替经验管理，职能管理原理，例外原则，精神革命论等主要观点。还包括其他的科学管理理论的思想。一般行政管理思想主要是经营管理理论之父法约尔的 14 条管理原则等主要观点以及韦伯的行政组织管理思想。行为管理思想主要是介绍早期的组织行为思想和霍桑试验及其结论以及其行为特点。现代管理思想主要是指定量管理思想、系统管理思想、权变管理思想以及这些现代管理思想的实际运用等。



名人名言

真正的管理人是去管理人的情绪。

——顾修全

八分人才，九分使用，十分待遇。

——尹明善

管理者，就是把事情做得正确的人。企业家，就是做正确的事情的人。

——德鲁克（美国现代管理学之父）

以外国人的管理方式，加上中国人的管理哲学，以及保存员工的干劲及热忱，无往而不利。

——李嘉诚

缺少了自我管理的才华，就好像穿上溜冰鞋的八爪鱼，眼看动作不断，可是却搞不清楚到底是往前、往后，还是原地打转。

——杰克森 · 布朗

习　　题

1. 选择题

（1）被誉为“科学管理之父”的人是（　　）。

A. 法约尔　　B. 韦伯　　C. 泰罗　　D. 甘特

（2）被誉为管理学史上的第二座丰碑的人是（　　）。

A. 法约尔　　B. 韦伯　　C. 泰罗　　D. 孟斯特伯格

（3）行政组织理论是（　　）提出的。

A. 韦伯　　B. 德鲁克　　C. 巴纳德　　D. 欧文

（4）霍桑试验是由（　　）研究的。

A. 欧文　　B. 梅奥　　C. 福莱特　　D. 巴纳德

（5）行为科学理论认为，人是（　　）。

A. 经济人　　B. 社会人　　C. 复杂人　　D. 自我实现人

（6）定量管理思想的核心是（　　）统计学和电子计算机用于管理产决策和提高组织效率。

A. 经济学　　B. 数学　　C. 管理学　　D. 运筹学

2. 填空题

（1）科学管理的中心问题是______________。

（2）法约尔的集中原则指的是_____________的集中与分散的问题。

（3）韦伯认为，人类社会存在 3 种为社会所接受的权力分别是传统权力、超凡权力和_________。

（4）霍桑试验研究的是________________。

3. 判断题

（1）上兵伐谋是中国古代思想家管子的观点。（　　）

（2）泰罗的科学管理理论使管理理论开始系统化。（　　）

（3）泰罗认为“职能工长制”对管理者的培训所花费的时间较多。（　　）

（4）法约尔认为，劳动分工属于社会规律。（　　）

（5）韦伯认为，任何组织都必须以某种形式的权力作为基础。（　　）

（6）人际关系学说就是“行为科学”。（　　）

（7）梅奥的霍桑试验，告诉我们人们的生产效率不受社会环境、社会心理等方面的影响。（　　）

（8）系统管理理论重视对组织结构和模式的分析。（　　）

4. 问答题

（1）列举中外早期的一些典型的管理实践和管理思想。

（2）泰罗的科学管理理论的主要观点是什么？



（3）简述法约尔的 14 条管理原则？
（4）韦伯的理想的行政组织体系的主要特征是什么？
（5）霍桑试验的结论是什么？
（6）人际关系学说早期的贡献者有哪些？各自的贡献是什么？
（7）现代管理思想的主要内容有哪些？

5. 讨论题

（1）阐述在现实的管理中应如何使用现有的管理思想，才能使企业经营得最好。
（2）结合现代企业管理，分析权变管理理论在现代企业中是如何运用的。

6. 案例题

自我改善的柔性管理

大连三洋制冷有限公司（简称大连三洋）成立于 1992 年 9 月，于 1993 年正式投产，现有职工 400 余人，是由日本三洋电机株式会社、中国大连冷冻机股份有限公司和日本日商岩井株式会社三家合资兴办的企业。

大连三洋是在激烈的市场竞争中成立的。当时他们对外，面对来自国内外同行业企业形成的市场压力；对内，则面临着如何把引进的高新技术转化成高质量的产品，如何使来自各方面有着文化程度、价值观念、思维方式、行为方式巨大差异的员工，形成统一的经营理念和行为准则，适应公司发展的需要的问题。因此，大连三洋成立伊始，即把严格管理作为企业管理的主导思想，强化遵纪守规意识。

可是，随着公司的发展和员工素质的不断提高，原有的制度、管理思想和方法，有的已不能适应企业的管理需求，有的满足不了员工实现其精神价值的需要。更为重要的是，随着国内外市场竞争的激烈，大连三洋如何增强自身应变能力，为用户提供不同需求的制冷机产品，就成为公司发展过程中必须要解决的问题。因此，公司针对逐渐培养起来的员工自我管理的意识，使其逐步升华成为立足岗位的自我改善行为，即自我改善的柔性管理，从而增强了公司在激烈市场竞争中的应变能力。

大连三洋的经营领导者在实践柔性管理中深深地领悟到，公司不能把员工当成“经济人”，他们是“社会人”和“自我实现的人”。基于此，大连三洋形成了自己特有的经营理念和企业价值观，并逐步形成了职工自我改善的柔性管理。

通过这种管理和其他改革办法，大连三洋不但当年投产当年盈利，而且 5 年利税超亿元，合资各方连续 3 年分红，很快已收回投资，并净赚了两个大连三洋。以下是大连三洋自我改善的柔性管理运作的部分内容：

员工是改善活动的主体，公司从员工入厂开始，即坚持进行以“爱我公司”为核心的教育，以“创造无止境改善”为基础的自我完善教育，以“现场就是市场”为意识的危机教育。他们在吸纳和研究员工危机意识与改善欲求的基础上，总结出了自我改善的 10 条观念。

（1）抛弃僵化固定的观念。
（2）过多地强调理由，是不求进取的表现。
（3）立即改正错误，是提高自身素质的必由之路。
（4）真正的原因，在“为什么”的反复追问中产生。
（5）从不可能中寻找解决问题的方法。
（6）只要你开动脑筋，就能打开创意的大门。



（7）改善的成功，来源于集体的智慧和努力。

（8）更要重视不花大钱的改善。

（9）完美的追求，从点的改善开始。

（10）改善是无止境的。

这 10 条基本观念，如今在大连三洋已成为职工立足岗位自我改善的指导思想和自觉的行为。

大连三洋的职工自我改善是在严格管理的基础上日渐形成的。从公司创建起，他们就制定了严格规范的管理制度，要求员工要适应制度，遵守制度，而当员工把严格遵守制度当成他们自我安全和成长需要的自觉行动时，就进一步使制度能有利于发挥员工的潜能，使制度能促进员工的发展具有相对的灵活性。

例如，他们现在的“员工五准则”中第一条“严守时间”规定的后面附有这样的解释，“当您由于身体不适、交通堵塞、家庭有困难，不能按时到公司时，请拨打 7317375 通知公司。”在这里没有单纯“不准迟到”“不准早退”的硬性规定，充分体现了公司规章制度“人性化”的一面。公司创立日举行社庆，公司将所有员工的家属都请来予以慰问。逢年过节，公司常驻外地的营销人员，总会收到总经理亲笔的慰问信。在他们那里，“努力工作型”的员工受到尊重。职工合理化提案被采纳的有奖，未被采纳的也会受到鼓励。企业与员工共存，为员工提供舒适的工作环境，不断提升着员工的生活质量，员工以极大的热情关心公司的发展，通过立足岗位的自我改善成了公司发展的强大动力。

问题：

（1）试分析三洋柔性管理模式的内涵。

（2）在三洋的柔性管理中体现了怎样的管理思想转变？



【阅读材料】

第3章

组织文化与环境

教学目标

通过本章的学习，了解组织环境的构成与组织文化的构成，认识组织和外部环境的关系，明确文化对组织发展的特殊作用等。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
组织文化	（1）组织文化及其维度 （2）强组织文化与弱组织文化 （3）组织文化的传承与管理	（1）组织文化的概念与构成 （2）组织文化的特征与功能 （3）组织文化的七个维度与文化建设 （4）组织文化传承机制的建立
环境	（1）环境的定义 （2）外部环境和内部环境 （3）环境的影响	（1）组织环境的概念与特点 （2）宏观和微观环境分析 （3）企业资源、文化、能力分析 （4）环境对组织和管理的影响

人本是散落的珍珠，随地乱滚，文化就是那根柔弱又强韧的细线，将珠子穿起来成为社会。当公民社会不再依赖皇权或神权来巩固它的底座，文化、历史是公民社会最重要的黏合剂。

——龙应台



基本概念

组织文化　组织文化的维度　组织环境　外部环境　内部环境

导入案例

确立企业对社会的责任感，培养个人对企业的责任感，是联想文化的核心。柳传志说："联想集团之所以能获得一些成功：根本的一点在于联想人是用了船主的责任感在当船长，说到底就是联想负责任、有使命感。""负责任、重承诺、讲信誉"是联想组织文化的重要标志。柳传志一贯强调"办公司就是办人!"坚持对公司员工和干部灌输联想文化，进行思想培训和技术培训。要求公司员工要堂堂正正做事，清清白白做人，勤勤恳恳劳动，理直气壮挣钱。联想告诉我们：光有一颗有准备的头脑是不够的，还要有一颗有责任感的心。

点评：生生不息的是文化。

组织文化是一种精神文化，它是向心力，把整个企业凝聚在一起。这是因为组织文化是经过时间的考验，不断总结得出来的，并被企业成员所认可。它向外代表一个企业，可以说是企业的另一招牌；向内则是企业凝聚力的体现，也是全体成员的信念所在，而且它可以促进全体成员朝同一个目标前进。

3.1 组织文化

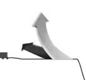
3.1.1 组织文化及其维度

美国兰德公司、麦肯锡公司、国际管理咨询公司的专家通过对全球优秀企业的研究，得出的结论认为：世界500强胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司善于给它们的组织文化注入活力，这些一流公司的组织文化同普通公司的组织文化有着显著的不同，它们最注重四点：一是团队协作精神；二是以客户为中心；三是平等对待员工；四是激励与创新。凭着这四大支柱所形成的组织文化力，使这些一流公司保持百年不衰。同样，科特通过12年的研究，在研究了200多家企业后，在《组织文化与经营业绩》中指出，具有高绩效的组织文化的公司在以下四个方面优于那些业绩平平的同行：销售收入增长为后者的4倍，员工人数增长为后者的8倍，股票市值增长为后者的11倍，净收入增长为后者的750倍，优秀的组织文化是战略的有效保障和执行媒介，是制度管理的补充和延伸，对组织成员能够起到有效的激励作用。

1. 组织文化的含义

尽管组织文化已经在全球范围内产生了深刻的影响，但究竟什么是组织文化，人们还没有形成完全一致的看法。综合国内外的研究，对组织文化大致有两种看法。

第一种是狭义的，认为组织文化是意识范畴的，仅仅包括组织的思想、意识、习惯、感情领域。例如，美国学者迪尔和肯尼迪认为，组织的文化应该有别于组织的制度，组织文化有自己的一套要素、结构和运行方式。他们认为，组织文化包括四个要素，即价值观、英雄人物、典礼仪式、文化网络。这四个要素的地位及作用分别是：价值观是组织文化的核心；英雄人物是组织文化的具体体现者；典礼及仪式是传输和强化组织文化的重要形式；文化网络是传播组织文化的通道。



第二种是广义的，认为组织文化是指组织在创业和发展的过程中所形成的物质文明和精神文明的总和，包括组织管理中的硬件与软件、外显文化与内隐文化（或表层文化与深层文化）两部分。这种观点的理由是，组织文化是同组织的物质生产过程和物质成果联系在一起的，即组织文化既包括非物质文化，又包括物质文化。非物质文化是从精神层面讲的，强调组织文化是一种体现于组织各方面、各层次的组织风气、价值观念、思维方式和行为习惯。物质文化则是从物质层面讲的，组织人员的构成状况、组织的物质产生过程和物质成果特色等都是组织文化的重要内容。

2. 组织文化的构成

组织文化可以划分为 3 个层次：一是物质文化，是指组织内部的物质条件和组织向社会提供的物质成果。优秀的组织文化是通过重视产品的开发、服务的质量、产品的信誉和组织生产环境、生活环境、文化设施等物质现象来体现的。二是制度文化，包括组织的制度、规章条例、奖惩措施、管理方式、习俗、仪式、人际关系形式等。三是精神文化，主要是培养组织的价值观念和组织精神，形成组织特有的文化理念。精神文化有组织价值观、组织精神、组织作风、组织伦理道德、组织的英雄人物等。

各种文化形态在组织文化结构中位于不同的层次和地位。其中精神文化是组织文化的深层内容，表现于组织中人的存在方式，蕴含于组织领导者与职工的理念及行为活动之中，是组织文化的核心和灵魂；制度文化是精神文化与物质文化的中介，是通过组织和制度规范将人与物连接组合起来的纽带，是组织文化得以维护和延续的保证；物质文化是组织中物质要素的表现形式，具有直观的物质形象，是组织精神文化的物质体现和外在表现，处于组织文化结构的表层。所以，组织文化实质是由物质文化、制度文化和精神文化按照一定方式和层次结合而成的有机结构体。

3. 组织文化的特征

组织文化作为组织的构成要素和一种管理现象，具有鲜明的组织特征。

（1）实践性。每个组织的文化，都不是凭空产生或依靠空洞的说教就能够建立起来的，它只能在生产经营管理和生产经营的实践过程中有目的地培养而形成。同时，组织文化又反过来指导、影响生产实践。因此，离开了实践过程，企图靠提几个口号或短期的教育来建设组织文化是不可能的。

（2）独特性。每个组织都有自己的历史、类型、性质、规模、心理背景、人员素质等因素。这些内在因素各不相同，因此在组织经营管理的发展过程中必然会形成具有本组织特色的价值观、经营准则、经营作风、道德规范、发展目标等。在一定条件下，这种独特性越明显，其内聚力就越强。因此，在建设组织文化的过程中，一定要形成组织的个性特征。

（3）可塑性。组织文化的形成，虽然受到组织传统因素的影响，但也受到现实的管理环境和管理过程的影响。而且，只要充分发挥能动性、创造性，积极倡导新准则、精神、道德和作风，就能够对传统的精神因素择优汰劣，从而形成新的组织文化。

（4）综合性。组织文化包括了价值观念、经营准则、道德规范、传统作风等等精神因素。这些因素不是单纯地在组织内发挥作用，而是经过综合的系统分析、加工使其融合成

为一个有机的整体，形成整体的文化意识。

4. 组织文化的功能

组织文化的各项要素具有不同的能量和效用：将这些要素有机结合起来，使各要素的潜在能量发挥出来，形成组织文化效用上的集合力，进而以整体功能的方式发挥作用。

（1）导向功能。组织文化能够把组织成员的思想、行为引导到实现组织所确定的目标上来。传统管理在促使组织成员完成组织目标时，一是靠带有强制特点的权力支配的作用，二是靠物质利益的刺激，二者都使员工在完成任务时处于一种被动状态。而组织文化不同于物质手段，它通过对组织群体共有的价值观念的塑造，从精神上引导员工的心理和行为，使员工在潜移默化中接受共同的价值观念，指导员工做什么、怎么做，发挥无形的导向作用，使实现组织目标成为员工的自觉行动。

（2）凝聚功能。组织文化有着把组织成员紧密团结起来，形成一个统一体的凝聚力量。这种凝聚力的产生，一方面是由于组织文化重视人的价值，珍惜和培养人的感情，注重集体观念的形成，因而有利于促进员工间的团结；另一方面，组织文化注重从多方面的文化心理去沟通人们的思想，使人们产生对组织目标、准则、观念的认同感、使命感、归属感和自豪感，从而使组织产生一种强烈的向心力和凝聚力。

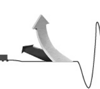
（3）激励功能。组织文化有着激励组织成员自觉为组织发展而积极工作的作用。组织文化的这种激励作用，一方面，由于组织文化是一种以人为中心的管理，承认人的价值，尊重人，爱护人，注重对人的思想、行为的“软”约束，从而起到传统激励方式起不到的作用；另一方面，组织文化的激励功能不是消极被动地去满足人们对自身价值的心理需求，而是通过组织的共同价值观的形成，使其转化为员工实现自我激励的动力，自觉地为组织的生存和发展而工作。

（4）约束功能。组织文化有着对组织成员的思想和行为的约束和规范作用。组织文化一旦发育成熟，组织道德、组织风尚、组织规范和组织习俗等就会产生自觉性的约束力，作为一种无形的、非强制性的约束力量，其必然影响到组织每个成员的认识、感觉、思想、伦理、道德等心理过程。如组织的共同价值观深入到每个员工的头脑中，则员工的心理就会产生与之相适应的感觉和认识，自觉或不自觉地按共同价值观行事，一旦违反这种价值观念，无论别人知道与否，自己都会感到内疚和不安，从而在自己思想和行为上做出调整，以服从组织价值观念的规范。

（5）辐射功能。组织文化对组织内外有着强烈的辐射作用。对内组织文化有着强烈的感染传播力量，对员工产生着影响，员工的来去，职位的调动，甚至领导者的改换，都难以影响组织文化的固有力量。组织文化也可以向组织外部传播，通过各种渠道对社会产生着影响，形成一种形象感染力，扩大组织的知名度，提高组织的美誉度。如通过高质量的产品和满意的服务，使顾客感受到企业独特的文化特色，通过利用各种宣传手段，如电视、广播、报纸、书刊、会议等传播方式，宣传组织文化等。组织文化对内对外的辐射过程，也正是组织形象的塑造过程，因而对组织的发展有着重要的意义。

5. 组织文化的 7 个维度

研究表明可以用 7 个维度准确地表述组织文化的精髓。这些维度包括：



（1）关注细节，期望雇员表现出精确性、分析和关注细节的程度。

（2）创新与风险承受力，鼓励雇员创新并承担风险的程度。

（3）成果导向，管理者关注结果或成果，而不是如何取得这些成果的程度。

（4）稳定性，组织决策和行动强调维持现状的程度。

（5）员工导向，管理决策中考虑结果对组织成员影响的程度。

（6）进取性，雇员富有进取性和竞争性而不是合作性的程度。

（7）团队导向，围绕团队而不是个人来组织工作的程度。

每一个特征都是由低到高连续变动的，且只能简单地说明文化维度是高还是低。应用这七个维度评价一个组织，可以综合描述该组织的文化。在许多组织中，其中的一个文化维度通常会比其他维度强调得多，并从本质上塑造该组织的个性以及组织成员的工作方式。例如，索尼公司以产品创新为核心。新产品的开发（成果导向）关系到公司的“生存与呼吸”，而员工的工作决策、行为和行动围绕着这个目标提供支持。

6. 组织文化建设的内容

组织文化是由物质文化、制度文化和精神文化构成的，所以，组织文化建设的内容也围绕这 3 个方面展开。

1）精神文化建设

精神文化是组织文化的深层内容，是组织文化的核心所在。精神文化建设主要是培养组织的价值观念和组织精神，形成组织特有的文化理念。

（1）价值观念。

一般价值观通常是指人的价值观，是指一个人对周围客观事物的是非曲直、好坏善恶的评价标准。人们对各种事物，如金钱、地位、友谊、荣辱、幸福、诚实、自尊等，都有自己的评价标准，在心目中都有好坏、轻重、主次之分。这种好坏、轻重、主次的排列构成了个人的价值观体系。

组织文化强调的价值观是组织的价值观，是指组织在发展过程中所推崇的基本信念和奉行的目标，是一个组织对自身的性质、目标、活动方式的取向所做出的选择，是为员工所接受的共同理念。组织价值观体现了一个组织的基本理念和信仰，反映了组织对客观事物的认知程度及是非优劣的评判标准，因而是组织文化的核心和基石。价值观念的确立对组织文化的其他要素具有决定性作用，其他要素如制度规范、习俗仪式等，都是以一定的价值观念为基础建立和形成的。

一个组织对客观事物的认知往往是多元的，如创新、市场、人才、效益与社会责任等。各种价值的重要程度也有所不同：将多种价值按照其重要程度加以排序组合，就构成组织价值观念体系。一个组织是否具有稳定的、为全体员工共享的价值观念体系是组织文化发育成熟的重要标志。

无数例子证明，组织价值观建设的成败，决定着组织的生死存亡。因而成功的组织都很注重组织价值观的建设，并要求员工自觉推崇与传播本组织的价值观。

为了让组织员工了解组织的价值观，价值观应该用具体的语言表示出来，而不应该用抽象难懂、过于一般化的语言来表示。

（2）组织精神。

组织精神是指组织及全体员工共同具有的精神状态和思想境界，反映的是组织全体员工的主观精神状态。塑造组织精神，主要是对思想境界提出要求，强调人的主观能动性，组织精神与组织价值观既有区别又有联系。组织价值观是组织成员对客观存在的正确认识和反映，组织精神的提出是建立在价值观的基础上的，是对组织价值观的进一步概括和深层体现。组织文化应在确立价值观体系的基础上塑造组织精神，因为，组织精神的作用更侧重于激发职工的主观能动性，鼓舞士气，在组织中形成一种高昂的、充满进取精神与活力的精神氛围，增强组织的凝聚力和职工行为的一致性。不同组织的组织精神有着不同的表现，如奉献精神、主人翁精神、服务精神、创新精神等，能够协调组织的管理行为，有助于建立科学规范的组织运行秩序，提高组织员工的工作境界，达到提高工作效率与效益的目的。

2）制度文化建设

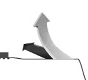
管理制度和管理方式是组织文化的重要内容，也是组织文化得以维护和延续的基本保证。在组织文化建设中，应当高度重视建立在组织共有的价值观念体系和组织精神基础的制度文化建设，围绕实现组织目标建立健全各种规章制度，形成严谨、规范的制度文化体系，使职工的各种行为活动、相互关系的确立和调整以及行为效果的评价等均有法可依、有章可循。

制度是组织内部按照组织程序正式制定成文的规章和规定，如人事制度、奖惩制度等。规范则可以是成文的，也可以约定俗成的，如：道德规范、行为规范等。制度规范是组织价值观念、道德观和行为准则的具体化和条例化，是组织文化的组织保障系统。制度文化把组织职工的价值共识，以及在分工协作、协调相互关系、保持行为一致性方面的共同要求以条文的形式确定下来，从而对职工行为形成有形或无形的约束。在制度规范的约束下，每名组织成员能够确切地掌握行为评判的准则，并以此自动约束、修正自身行为，遵从共同的行为规范。完善合理的制度规范在保持组织活动的正常进行、协调领导和员工之间、组织与外部公众之间的关系方面，以及在调动各类人员工作积极性、主动性方面，都能起到有效的保证和加强作用。

习俗仪式也是组织制度文化建设的内容之一，包括组织内带有普遍性和程式化的各种风俗、习惯、传统、典礼、仪式、集体活动、娱乐方式等。习俗仪式是组织在成长和发展过程中长期积累、反复实践和总结而逐渐形成的，实质是组织的价值观念、精神境界与存在方式的积淀和体现。与制度规范相比习俗仪式带有明显的动态性质，经常通过各种活动和日常的例行仪式表现出来，例如举办公司庆典、例行活动等。习俗仪式常常是组织文化最生动、最具特色的体现。具有鲜明文化特色的组织，大多形成一系列独特的习俗活动或仪式用以不断强化全体职工对本组织文化的认同，感受组织文化的鼓舞。组织行为习俗化，推动组织形成良好的自然风气和全员的自我管理，并且将组织文化传统代代相传，经久不衰。这是组织文化生长发展追求的更高境界，也是组织文化发展成熟的标志。

3）物质文化建设

物质文化是指组织内部的物质条件和组织向社会提供的物质成果，包括厂房设施、技术设备、环境布置、文化设施、产品、服务、环境保护、社会赞助等。物质文化是组织文化的物质表现和凝结。就组织性质而言，组织文化如果仅限于价值观念、组织精神、习俗



仪式等意识形态方面是极不完整的。只有将精神、意识状态的文化转化为员工的热情和创造力，生产出能够体现价值和理想追求的物质产品和服务，才能形成完全意义上的组织文化，才能体现组织文化的实际价值。

物质文化建设的主要内容包括以下几方面。

（1）产品文化价值的创造。要运用各种文化艺术和技术美学手段，作用于产品的设计和促销活动，使产品的物质功能与精神功能达到统一，使顾客得到满意的产品和服务，从而加强产品和组织的竞争能力。

（2）厂容厂貌的优化。要能体现组织的个性化，要有好的厂名、厂徽，有合理的组织空间结构布局，有与人劳动心理相适应的工作环境，从而促进员工的归属感和自豪感，有效地提高工作效率。

（3）组织物质技术基础的优化。要注意智力投资和对组织物质技术基础的改造，使组织技术水平得到不断的提高。

物质文化能够为组织成员营造赖以生存发展的环境和条件，对内，可以促使职工为追求理想目标和实现自身价值而更好地工作、学习，求得自身的全面发展；对外，充分展示组织的突出形象，积累和扩张组织的无形资产，使组织在市场竞争中赢得优势。此外，物质文化作为物质文明的体现，与组织的精神文明互为条件。培育优良的物质文化可以促进精神文明建设，为优秀组织文化的形成奠定物质基础。

企业物质文化建设的内容包括：①企业名称、标志、标准字、标准色；②企业外貌；③产品的特色、式样、外观和包装；④厂徽、厂旗、厂歌、厂服、厂花；⑤企业的文化体育生活设施；⑥企业造型和纪念性建筑；⑦企业纪念品；⑧企业的文化传播网络。

7. 组织文化建设的步骤

优秀的组织文化不是自然生成的，其功能的充分发挥有待于精心培育和长期建设。组织文化建设是一项长期的系统工程。

1）组织文化的诊断

组织文化与组织存在是共生的，组织主动建设组织文化通常是在组织成立后的某个时期。在此之前，已经形成的组织理念、习俗和行为规范将是组织重建组织文化的背景。诊断现有组织文化是否被员工接受和认同，组织文化是否在对员工发挥作用，是组织文化建设的第一步。组织文化诊断主要是发现和研究原有文化的性质、特征、作用和状态，为创新文化奠定基础。

2）组织文化的提炼与设计

组织文化是一种记忆文化，也是一种创新文化，首先要从历史中提炼。在组织的发展中，一定会沉淀一些支撑员工思想的理念和精神：这些理念和精神包含在组织创业和发展的过程之中，隐藏在一些关键事件之中，把隐藏在这些事件中的精神和理念提炼出来，并进行加工整理，就会发现真正支撑组织发展的深层次精神和理念，这就是组织的精神和理念。

有效的组织文化更是学习的文化、创新的文化、与时俱进的文化，所以，文化建设的关键是继承与创新、培育与弘扬。组织文化建设要从未来出发进行设计。对行业进行分析，对竞争对手进行分析，对自己的发展目标进行定位，找到现状与目标的差距。

文化设计的关键是在对历史提炼和着眼未来的基础上设计出组织的核心理念。核心理念在各系统的具体表现是不同的。以核心理念为指导，设计出各系统的理念，为每一个系统的理念确定相应的典型案例、典型故事、典型人物，形成由核心理念、与核心理念相应的典型人物与事件、各系统的理念和相应的典型人物与事件构成的文化理念体系。如海尔的核心精神为“敬业报国，追求卓越”。这种追求卓越的精神又进一步转化为各项管理的具体理念，每一个理念都有相应的典型事件与之对应。所以，海尔的组织文化建设就与生产经营活动密切联系起来了，避免了一般组织文化建设的单纯形式化。


知识链接

海尔理念

海尔在企业文化建设中，善于用简短的、朗朗上口的话语提出各种理念，以表达决策层对企业管理及发展等各方面的观点，统一员工思想，指导员工的行为。经过多年的发展，海尔在各个方面都形成了自己独特的理念:

（1）“永远战战兢兢、永远如履薄冰”——海尔的生存理念。

（2）“人人是人才、赛马不相马”——海尔的用人理念。

（3）“优秀的产品是优秀的人才干出来的”——海尔的质量观念。

（4）“先买信誉、后卖产品”——海尔的营销观念。

（5）“高于竞争对手”——海尔的竞争观念。

（6）“创造市场、只有淡季的思想、没有淡季的产品”——海尔的市场理念。

（7）“用户永远是对的”——海尔的售后服务理念。

（8）“东方亮了再亮西方”——海尔的资本运营理念。

（9）“创造新市场、创造新生活”——海尔的技术创新理念。

（10）“您的满意就是我们的工作标准”——海尔的职能工作服务理念。

3）组织文化的强化与培训

组织文化作为经营管理的手段，必须贯彻到组织每一项工作、每一个成员的行为中，组织文化的最高境界是习俗化。所以，文化体系设计完毕就要进行持久、系统的宣传和培训。通过多种形式，使其深入人心，并在实践中不断得到强化。系统化讲解、制度化建设、树立英雄榜样等都是必要的手段。

组织文化建设应是长期行为，靠短期突击不仅起不到原有的效果，而且是有害的。组织文化模式的形成，不仅要长期积累，而且要同旧文化的“惰性”反复较量、长期斗争。因此，进行组织文化建设必须长期努力，持之以恒。


知识链接

美国加利福尼亚大学日裔管理学教授威廉·大内的《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》，斯坦福大学教授理查德·伯斯卡尔和哈佛大学教授安东尼·阿索斯的《战略家的头脑——日本企业的经营艺术》，阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔的《西方组织文化》，托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼的《成功之路——美国最佳经营企业的经验》，这些著作被合称为“组织文化研究的四重奏”，标志着组织文化研究的兴起。

20世纪90年代以来，组织文化在理论和实践方面均得到长足的发展，组织文化不仅作为一种理论得



到系统的研究，而且成为现代组织的一种战略在组织中实行。这标志着管理从物质的、制度的层面向文化层面发展的趋势，管理进入了新的发展阶段。随着组织文化的普及，组织越来越意识到规范的文化对组织发展的重要意义。

3.1.2　强组织文化与弱组织文化

虽然所有的组织都有文化，但并非所有的文化对雇员都有同等程度的影响。强文化（Strong Cultures）——强烈坚持并广泛共享基本价值观的文化——比弱文化对雇员的影响更大。雇员对组织的基本价值观的接受程度和承诺程度越大，文化就越强。下面比较了强弱两种组织文化（表 3-1）。

表 3-1　强组织文化与弱组织文化

强　文　化	弱　文　化
价值观广泛共享	价值观局限于少数人——通常是高层管理者
关于“什么是重要的”，价值观传递的信息	关于“什么是重要的”，价值观传递的信息
是一致的	是相互抵触的
多数员工能讲述关于公司历史或英雄的故事	员工对公司历史或英雄知之甚少
员工强烈认同价值观	员工不太认同价值观
共有价值观与行为之间存在密切联系	共有价值观与行为之间没有多大联系

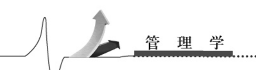
一个组织文化的强弱与否，取决于组织的规模、历史、雇员的流动程度以及文化起源的强烈程度。虽然强文化更可能存在于小型组织中，这些组织人员离职率低，而且已形成了明确的价值观，能在一段时期内指导组织的活动，但是，大多数组织已向强文化转变。也就是说，它们对什么是重要的，什么是优秀的雇员行为，以及什么是推动组织前进的动力等问题达成了相对更高程度的共识。

强文化对组织有什么影响？一项研究表明，强文化组织中的雇员比弱文化组织中的雇员对组织的承诺更多一些。而拥有强文化的组织也在利用招聘的作用力和社会化的行为来促成雇员的承诺。越来越多的证据表明，强文化与组织绩效是紧密关联的。很容易理解为什么强文化可以提高绩效。当明确的价值观被广为接受时，员工知道他们应该做什么，被期望做什么。因此，他们能快速反应并解决问题，这样可以预防任何绩效下降的可能。但是，它的缺点在于，同样的强文化也可能会妨碍员工进行新的尝试，特别是在处于快速变革时期时。强文化对管理者的管理方式有什么提示呢？当组织文化变得更强时，它将对管理者的行为即他们计划、组织、领导和控制的方式产生更大的影响。



特别提示

企业文化无所谓强弱，从组织发展的角度上来看，企业文化一定是适合企业发展战略的，从经营发展角度上讲，企业文化一定是被员工认可，且共同遵守的。企业文化不等同于老板的对于“企业文化”的自我认识。企业文化可以看作是企业精神的积淀与提炼，是长期学习而来的。即使提出新的文化，也要本着发现问题，解决问题，着眼于未来的原则。企业文化不等同于“规章制度”，其主要体现在行为表现上，只要有人认可、遵守、执行并且维护那么就是好的企业文化。只要适合企业就是好的。就好比直销行业就是强势的企业文化；有些企业弱势企业文化也很好，用关怀感动留住员工。



3.1.3 组织文化的传承与管理

1. 组织文化的传承

越来越多的企业开始重视组织文化的建设，重视文化对提升企业竞争力和软实力的推动作用。在企业内部，组织文化更多的是一种自上而下、自内而外的传承，组织文化理念的确立并不难，难的是如何将文化不断传承和推广下去，使其深植于企业的经营和管理中。那么，组织文化如何才能有效地传承下去呢？将抽象的组织文化理念具体化，建立科学的组织文化传承机制，制订相关的制度保障等，都是组织文化得以传承的有效途径。

1）将抽象的组织文化理念具体化

组织文化的相关理念本是复杂和抽象的，企业如果不对其加以解释或者描述，可能就难以达到理想的宣传效果。海尔张瑞敏就曾说过，“在确立企业价值观时，提出理念不算困难，让人认同一个理念才是困难的。”那么，海尔是通过什么方式让全体员工认同海尔的组织文化理念，并将其延续和传承下去的呢？

在海尔，“来自员工的画与话”帮助海尔解决了组织文化理念抽象难懂的问题。海尔员工通过自己对企业理念的理解画漫画，把非常复杂的组织文化理念，变成非常具体的、简单的图画进行诠释，帮助更多员工理解和认识组织文化。

这些漫画中，其中有一幅画的是斜坡上有一个小球。旁边写道：企业好比在斜坡上的球，一个企业越做越大，必须依靠两个力：一个是止动力，不能让球滑下来，这是基础管理，另一个是上升力，即创新。以此来诠释海尔“斜坡球理论”的哲学创新理念。还有一幅漫画的主题是：“市场是每一个人的上级。”画面上画的是一个“两面人”的员工，他对上道工序说：“我是你的用户，绝不接受你带有缺陷的产品。”他对下道工序则很谦逊、很小心地问：“你满意吗？”这幅画诠释了海尔“人人都有一个市场”和“人人都是一个市场”理念的内涵。海尔将这些漫画张贴在每一个车间和其他公共场所，并汇编成册发给员工，成为海尔推广组织文化的好教材。

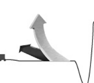
海尔的这些推广和传承组织文化的做法值得其他企业借鉴和学习，通过漫画和故事的形式，将深奥的企业理念故事化、形象化、直观化、通俗化、简单化，便于员工理解和接受，更利于组织文化的有效传承。

2）组织文化传承机制的建立

传承组织文化需要建立完善的组织文化传承机制，搭建文化理念的传输通道。企业可以把组织文化培训、文化活动、评先树模和管理者的表率作用作为重要的文化载体，使文化得以有效落地。

新员工组织文化培训是传承机制的一部分。在每位新人入司时，企业都有相关技能和素质培训。在这些培训过程中，不能忽视对组织文化的培训。只要每一个新来的人员都能感受到企业内在的这种文化，并加以理解和深入感知，组织文化就能够透过时间传递给企业的每一个人，不断被放大。

开展组织文化活动是为了让更多员工参与企业的文化建设，亲身体验和感受组织文化内涵。诸如户外拓展活动，对组织文化中强调的团结、合作和创新是一种很好的诠释。又如先进典范评选活动，不仅能增强获奖员工的荣誉感和归属感，也能因此形成榜样的力量，使组织文化最终成为指导员工的工作和行为准则。



组织文化是一家企业的空气，环绕在每位员工的周围，感召着每一位员工，发挥应有的鼓舞、凝聚和指导作用；组织文化也是一家企业的土壤，沉淀在每位员工的脚下，发挥出强大的滋润和培育作用，为企业的基业长青注入更多动力。组织文化的传播和推广是一个长期的过程，必须分阶段、分步骤展开，每一个阶段都侧重不同的主题，由此形成一个持续的过程。企业发展道路有多长，组织文化建设的过程就应该有多长。而有优秀的组织文化，更要有与之配套的文化传承机制，才能使组织文化在企业发展的各个阶段发挥积极的推动作用。

2. 组织文化的管理

组织文化管理是指组织文化的梳理、凝练、深植、提升。重落实轻口号，重执行轻宣传。突出“管理”，是基于管理学、组织行为学的，认为组织文化是一种管理，是在组织文化的引领下，匹配公司战略、人力资源、生产、经营、营销等管理条线、管理模块的。它涵盖了组织文化建设。优秀的组织文化，能够带动员工树立与组织一致的目标，并在个人奋斗的过程中与企业目标保持步调一致，能为员工营造一种积极的工作氛围、共享的价值观念和管理机制，从而产生鼓励积极创造的工作环境，也会对企业的绩效产生强大的推动作用。

组织文化管理直接从管理核心切入，由领导班子和管理者团队引领并身体力行（不仅仅是重视），紧扣核心价值驱动要素，从组织和个人全面致力改善组织状态。企业因组织文化管理而获得管理者素质的提升、核心员工保有率的提高、品牌价值提升、竞争优势保持等高价值回报。尽管组织文化管理部门和工作者只是规划者、组织者、辅导者和督促者，但由于直接推动组织变革，所以组织文化管理工作会赢得公司的高度重视并成为企业管理的职能机构。即使没有专门的机构，组织文化工作者的价值也会充分得到体现。

组织文化管理是一个过程，不只是起草一个纲领就完成了使命，纲领只意味组织文化管理的一个开端，组织文化管理涉及以下几个方面。

（1）组织文化管理的关键要素是什么，这首先取决于企业家与企业家群体，因为组织文化的基因来源于企业家和企业家群体，那么企业的企业家团队是决定组织文化管理的关键。作为高层有几项使命：一是树立企业的理念、使命和核心价值观，要有意识地了解和创造企业的核心价值体系，高层不断地讨论，这本身就是一个在完成企业家有意识的引导和创造的组织文化。二是企业战略性系统思考——企业向何处去？在加入 WTO 之后，产业要向哪个方向升级，企业未来战略发展方向是什么？核心能力是什么？关键业务领域是什么？未来的商业运作模式是什么？这些问题企业的高层需要思考清楚。三是高层要成为组织文化管理的忠实追随者、布道者、传播者、感召者、激励者。讲组织文化不是由学者来讲，而是企业的高层来讲。通过讲文化、讲战略迫使高层不断思考这些问题，高层要能给刚来的员工讲明白了，就说明高层真的弄懂了，想通了。整个企业不断地布道，这样就形成了一种氛围。

（2）组织文化管理的第二个要素是企业的核心人才和中坚人才，也就是除了高层以外的各层管理者也要承担文化管理的责任。但与老板、高层所承担的有所不同：第一是共同参与企业愿景与核心价值观的制定。第二是提炼经验，总结教训，探寻方法，确立准则，行为带动。第三是将核心价值观融入制度建设和流程建设之中。真正接触员工的是中基层管理者，所以组织文化的真正推动者是中基层。而且员工更多要靠舆论导向，要用氛围去带动，所以对职工要有强化的过程，通过开始的强制达到最终的自觉这样一个过程。这就

要求我们企业以及组织文化工作者，走出组织文化建设的误区，走向组织文化管理。



知识链接

要想解读什么是组织文化管理，就必须从组织文化管理与组织文化建设的差别开始。由于泛文化和形式主义影响，中国很多企业长期热衷于组织文化的“面子”工作，加上中国管理学界还没有真正重视以组织变革为核心的文化管理的实证研究，致使很多企业把组织文化管理与组织文化建设混淆，给组织文化的有效管理带来了很大的阻碍。为了使组织文化给企业带来真正的价值，就必然要鲜明地用“组织文化管理”涵盖和替代“组织文化建设”。可以说，从重视组织文化的一般表现和贯彻，转移到文化的变革的深植，最终实现企业价值的持续提升，是中国组织文化发展的必然方向。我们可以从“组织文化建设”和“组织文化管理”二者的关注点、过程和方法、成果价值三个方面的差异分析，理清二者的概念，从而解读这个从建设到管理转变的必要性。



【管理案例】

特别提示

按管理大师彼得·德鲁克的说法“组织以其价值观为成长边界。”我们非常希望把这一“过程”转化为客户企业领导阶层“关心组织成员良心与良知”的教育过程，并在此过程中主要扮演一种角色，帮助组织成员完成系统思考。通过文化建设，不断拓展公司成长上的价值观边界，谋求客户企业在更高精神境界范围内的持续成长。

3.2 环 境

任何组织都是在一定环境中从事活动，环境的特点及其变化必然制约组织活动方向和内容的选择。环境研究就是要通过分析组织活动的内外影响因素，揭示活动条件变化的规律，预测其未来变化，为活动方向和内容的选择与调整提供依据。斯蒂芬·P.罗宾斯把环境定义为对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量。管理的环境是组织生存发展的物质条件的综合体，它存在于组织界限之外，并可能对管理当局的行为产生直接或间接影响。

3.2.1 环境的定义

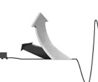
1. 环境的概念

任何组织都是在一定环境中从事活动的；任何管理也都要在一定的环境中进行，这个环境就是管理环境。管理环境的特点制约和影响管理活动的内容和进行。管理环境的变化要求管理的内容、手段、方式、方法等随之调整，以利用机会，趋利避害，更好地实施管理。尤其对于行政管理来说，管理环境的影响作用更是不可忽视。这是由行政环境的特点所决定的。

2. 环境的特点

1）客观性

组织环境是客观存在的，它不随着组织中人们的主观意志为转移，而且它的存在客观地制约着组织的活动。作为组织环境基础的自然的和社会的各种条件是物质实体或物质关系，它们是组织赖以存在的物质条件，对组织来说是一种客观存在的东西。



2）系统性

组织环境是由与组织相关的各种外部事物和条件相互有机联系所组成的整体，它也是一个系统。我们可以将它称为组织的外部系统。组成这个系统的各种要素，如自然条件、社会条件等相互关联，形成一定的结构，表现出组织环境的整体性。组织所处的社会是一个大系统，组织的外部环境和内部环境构成了不同层次的子系统。任何子系统都要遵循它所处的更大系统的运动规律，并不断进行协调和运转。人们的管理活动就是在这种整体性的环境背景中进行的。

3）动态性

组织环境的各种因素是不断变化的，各种组织环境因素又在不断地重新组合，不断形成新的组织环境。组织系统既要从组织环境中输入物质、能量和信息，也要向组织环境输出各种产品和服务，这种输入和输出的结果必然要使组织环境发生或多或少的变化，使得组织环境本身总是处于不断的运动和变化之中。这种环境自身的运动就是组织环境的动态性。组织环境处于经常的发展变化之中，使组织内部要素与各种环境因素的平衡经常被打破，往往形成了组织结构的变化。因此，组织必须及时修订自己的经营方案，以适应不断变化的环境，通过调整组织系统输入输出的结果，来促使组织环境更加有序化，朝着有利于组织系统生存和发展的方向运动。组织环境的客观性、系统性、动态性等特征说明了组织环境本身就是一个有着复杂结构的运动着的系统。正确分析组织所面临的环境中的各种组成要素及其状况，这是任何一个管理者进行成功的管理活动所不可缺少的前提条件。



管理故事

伐木工现在的生活

一位伐木工人说：“过去的生活多么简单。我父亲只要砍下一棵树来，运到工厂，就可以获得报酬。木材的需求十分稳定，树木的供应也是绰绰有余，那时候的生活多么美好啊！”有人问这位伐木工：“那么现在的生活有什么不同呢？”

伐木工回答：“一切都变了。现在环保组织反对砍伐树木；砍树要得到政府的许可，能够代替树木的新材料越来越多了；木材市场需求波动越来越大了。我现在赚一个子儿都很困难。我还不知道能否挣扎着维持生计。”



特别提示

环境的复杂多变对每一个组织乃至每一个人的影响越来越大。因此，组织的生存与发展必须建立在对环境研究的基础之上，要对环境进行调查、分析，预测其发展趋势，掌握其变化规律，只有这样才能保证其组织活动的顺利开展。

3.2.2　外部环境

管理环境影响因素可分为组织外部环境和内部环境两大类。

外部环境(External Environment)是组织之外的客观存在的各种影响因素的总和(图 3.1)。根据影响因素对组织业绩影响程度不同，可分为一般环境因素和特殊环境因素。一般环境因素（General Environment），又称宏观环境因素，一般包括政治法律、经济、文化、科学技术、自然等因素。一方面，这些影响因素往往是不以个别组织的意志为转移的，具有一

定的不确定性；另一方面，这些因素虽然影响不是直接的，但都有可能对组织产生某种重大的影响，能使组织面临极大的风险。因此，管理者必须加以认真分析和研究，不可掉以轻心。特殊环境因素（Specific Environment），又称任务环境因素（Task Environment）或微观环境因素，是指对组织目标的实现有直接影响的那些外部因素，包括资源供应者、竞争者、服务对象（顾客）、政府管理部门及社会上的各种利益代表组织。对任何一个具体的组织，其特殊环境因素会与其他组织不同。一个组织发展的不同时期其特殊环境因素也不同，管理者对本组织特殊环境因素的了解和把握情况往往会直接影响管理效益，管理者对特殊环境因素的变化也更为敏感。外部环境与管理相互作用，一定条件下甚至对管理有决定作用。外部环境制约管理变动的方向和内容。无论什么样的管理目的，管理活动都必须从客观实际出发。脱离现实环境的管理是不可能成功的。“靠山吃山，靠水吃水”一定程度上反映了外部环境对管理活动的决定作用。同时，外部环境影响管理的决策和方法。当然，管理对外部环境具有能动的反作用。

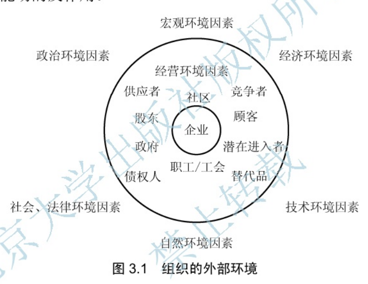


图 3.1 组织的外部环境

企业外部环境有 3 个显著的特征：①波动性，即外部环境经常发生变化而且难以预测；②不可控性，即外部环境的变化不受单个企业的控制；③差异性，即外部环境对不同类型的企业影响各不相同。

1. 宏观环境分析

宏观环境一般包括可能对企业的活动产生影响，但其影响的相关性及其程度并不十分清楚的各种因素，一般包括政治、经济、技术、社会文化、自然环境等因素。宏观环境因素对组织的影响通常不是直接的，但这些因素都有可能对组织的活动产生某些重大的影响。

1）政治、法律环境

政治、法律环境是指一个国家的政治制度、执政党的纲领、政府的方针政策以及国家的法律法规所构成的对组织的影响因素。政治环境的好坏影响着宏观政治经济形势，从而也影响着组织活动的开展。

国家政治体制反映了一个国家的国体和政权的组织形式及其有关制度，如国家的政治和行政管理体制、经济管理体制、政府部门结构以及选举制度、公民行使政治权利的制度等。另外，世界上不同的国家有着不同的政党体制，如多党制、两党制、一党制等，不同



的政党体制、不同的政党有着不同的哲学思想和奋斗纲领，其对政府的政策必然会产生不同的影响。而国家的政策关系到资源状况、居民的收入水平、消费与市场需要、组织内部制度与政策以及人员心理等，这些对组织的管理均有重要的影响作用。

国家政局的稳定性以及社会的安定状况直接关系到社会组织的运行与管理。如国家领导人的更换、政府的更迭可能导致国家政体的变化以及政治主张的改变；再如社会动乱以及种族、宗教冲突等都将导致政局动荡不定。

法律环境则是指国家乃至各级政府颁布的各种法律法规。法律是由国家制定并以国家强制力保证实施的各种行为规则的总和。法律和法规对组织的活动起着制约的作用，规定了组织可以做什么、不可以做什么。

以上因素虽然较为宏观，但对组织的影响是不容忽视的，组织的管理者如果对政治不关心，缺乏政治敏锐性，就很难驾驭组织，捕捉机遇，谋取成功，促进发展。


知识链接

法律环境分析主要分析的因素有：

（1）法律规范，特别是和企业经营密切相关的经济法律法规。如《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国中外合资经营企业法》《中华人民共和国合同法》《中华人民共和国专利法》《中华人民共和国商标法》《中华人民共和国个人所得税法》《中华人民共和国企业破产法》等。

（2）国家司法执法机关。在我国主要有法院、检察院、公安机关以及各种行政执法机关。与企业关系较为密切的行政执法机关有工商行政管理机关、税务机关、物价机关、计量管理机关、技术质量管理机关、专利机关、环境保护管理机关、政府审计机关。此外，还有一些临时性的行政执法机关，如各级政府的财政、税收、物价检查组织等。

（3）企业的法律意识。企业的法律意识是法律观、法律感和法律思想的总称，是企业对法律制度的认识和评价。企业的法律意识，最终都会物化为一定性质的法律行为，并造成一定的行为后果，从而构成每个企业不得不面对的法律环境。

（4）国际法所规定的国际法律环境和目标国的国内法律环境。

2）经济环境

经济环境是指社会整体的发展形势和景气状况。社会宏观经济的发展状况和趋势，常常成为组织决策的重要依据。其对组织的影响主要表现为从资金来源、人员供给、市场需求等方面影响着组织的投入和产出，从而制约管理活动的进行。

（1）国家的经济制度、经济体制与经济政策，政府对各类组织活动的干预程度，直接决定着管理的社会属性，并对整个管理产生影响。例如，市场经济与计划经济对管理提出了不同的要求，影响也是明显的。如果国家宏观经济政实施紧缩，企业融资就会发生困难，从而影响生产的投入。

（2）社会的经济规模与发展水平，包括国民生产总值、国民收入、制造业产值及其增长趋势、国家的城市化发展程度、国际收支状况等，直接决定着一些组织的经营状况，进而对管理提出不同的要求。处在经济繁荣期和经济衰退期的企业，其管理思路与战略方法有着根本性的差异。

（3）市场供求与消费水平，包括人口数量及其增长速度、人口分布状况、人均国民收

入水平、市场消费水平、消费性质和消费结构以及市场的竞争态势、物价水平等，都对企业的经营管理有重要影响作用，尤其对企业的产品结构、质量要求和销售都将产生直接的影响，是企业经营状况的重要影响因素。

（4）生产要素市场的完善程度，包括健全的商品市场、资本市场、劳务市场、技术市场及金融市场等，这些都是组织能否从事正常活动，获得资源和利益的基本条件。企业生产的产品要有容纳吸收的消费市场，要能为企业提供有效的资金融通渠道，能够获得质量优异的劳动力资源等。

经济环境对组织的影响是最为直接的，对管理的影响也是最大的。管理者应有宏观视野，善于分析和把握所在国家或地区的国民经济运行情况和发展态势、国家产业政策以及国际经济情况和发展态势等内容。

3）社会与文化环境

社会与文化环境是指组织所在国家或地区人们的处事态度、价值取向、教育程度，风俗习惯等形成的环境因素。社会与文化因素和政治因素不同，政治因素一般带有强制性，而社会与文化因素则带有习惯性，一般是指一个社会在长期的发展中，虽未明确成文，却是无形中制约着每一个人习惯的因素。社会组织是由人组成的，人既是管理者又是管理对象，这就决定了社会组织及其管理离不开人与人之间的关系，离不开人们的社会心理因素。社会上的各种人文环境及心理氛围必然对社会组织的成员及管理产生广泛而深刻的影响。

（1）教育水平与人口素质，包括国家的教育制度和结构、教育的普及程度、教育与社会的结合程度、国民对教育的态度、人口结构等方面。一个国家的教育水平往往与其经济水平是统一的，教育水平的高低也反映人们的文化素养，从而影响着组织的发展水平，乃至对人才的需求。

（2）宗教信仰是社会与文化环境的一个重要组成部分，其对人们内在的心理活动及其对客观世界的认识有着重要的影响，影响着人们认识事物的方式、行为准则和价值观念，影响着人们的消费行为，也会对组织及其成员的行为准则和道德规范产生影响。

（3）社会心理包括人们的价值观念，对物质利益和物质分配的态度，对新事物的态度，对经营和风险的态度以及民族心理、民族意识等。这些社会心理因素决定着人的是非观念、善恶观念、主次观念，决定着人的行为。

（4）风俗习惯是人们长期自发形成的习惯性的行为模式，是一个社会大多数人共同遵守的行为规范。风俗习惯遍及社会生活的各个方面，包括婚丧习俗、饮食习惯、节日习俗、商业习俗等。世界不同国家和地区的风俗习惯千差万别，从而会对组织活动产生不同的影响。

管理者必须高度重视这些社会环境的影响，并能主动地通过思想教育、激励与沟通，做好适应、协调工作，并因势利导，使其能为实现组织目标服务。

4）技术环境

技术环境主要指组织所在国家或地区的技术进步状况以及相应的技术条件、技术政策和技术发展的动向与潜力等。在知识经济即将到来的今天．组织的发展越来越依靠技术进步。无论是国内还是国际，领先的企业无一不是依靠先进技术取得优势的。技术环境已成为组织环境中的关键因素。

技术环境对组织管理的影响是显著的，它对组织业绩的影响主要表现在促进组织劳动生产力水平的提高，变革组织的运行方式和管理方式上。如企业新技术、新产品的开发，



新的管理方法和手段的应用等，都离不开不断发展的客观技术环境因素。

技术因素从劳动力、劳动资料和劳动对象 3 个方面影响着组织劳动生产力的提高。先进技术的采用，可以使组织的人员技术素质得到提高，可以增强组织的物资技术基础，从而提高组织的经济效益。

技术的发展和变化可以为管理方法和手段的现代化提供技术基础，从而可以影响和改变组织的运行方式和管理方式，促进组织整体管理水平的提高。

当今世界，技术的发展日新月异，能否密切追踪技术发展的趋势，能否在技术竞争中处于领先地位，直接关系到组织的市场竞争能力。

5）自然环境

自然环境一般是指非人为因素所形成的环境条件，主要包括自然资源、地理位置、地形、气候等因素。自然地理环境的差异，以及对自然地理环境的利用程度和利用效益的差异，对组织活动会产生不同的影响，关系到资源取得成本的高低等。

（1）自然资源状况，包括资源的分布、质量以及可使用性，比如石油、矿藏、森林资源、土地资源、水力资源等。自然资源状况的发展变化会给组织造成一些环境威胁或市场机会。因此，管理者应关注自然环境方面的动向，如某些自然资源短缺或即将短缺；国际市场石油价格变动；环境污染程度的变化；政府对自然资源管理的干预等。

（2）地理位置、地形、气候等因素。不同国家和地区的地理差异通常是对组织投资环境进行评估的重要因素。对企业而言，地势、气候、高度、湿度、温度都是影响产品与设备的使用和性能的自然因素，可以明显地影响产品的适应能力，影响投资效率。

2. 微观环境分析

微观环境是企业生存与发展的具体环境。与宏观环境相比微观环境因素更能够直接地给一个企业提供更为有用的信息，同时也更容易被企业所识别。

1）微观环境因素

微观环境因素主要包括市场需求、竞争和资源以及直接有关的政策、法律、法令等方面（图 3.2）。

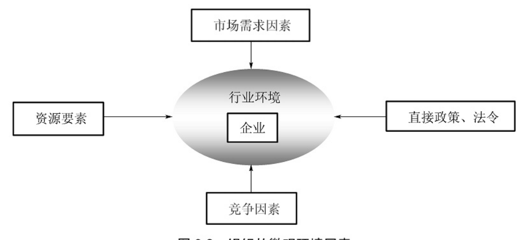


图 3.2　组织的微观环境因素

（1）市场需求。在商品经济条件下，环境向企业提出的需求主要表现为市场需求。市场需求包括现实需求和潜在需求。现实需求是指顾客有支付能力的需求，潜在需求是指处

于潜伏状态的、由于某些原因不能马上实现的需求。现实需求决定企业目前的市场销量，而潜在需求则决定企业未来的市场。

（2）竞争环境。包括竞争规模、竞争对手实力与数目、竞争激烈化程度等。具体竞争包括同行竞争、替代产品行业竞争、购买者竞争、供应者竞争等。

（3）资源环境。资源是指企业从事生产经营活动应投入的所有资源，包括人、财、物、技术、信息等。资源环境包括各种资源开发利用状况、资源的供应状况、资源的发展变化情况等。

另外，来自政府和社团的直接有关的政策、法律、法令、要求等，也对行业及企业有直接约束和影响。

2）行业分析

企业是在一定行业中进行生产经营活动的，研究企业外部环境必须掌握行业特点。行业分析主要包括行业概貌分析和行业竞争结构分析等方面。

行业概貌分析主要掌握该行业所处的发展阶段、行业在社会经济中的地位、行业的产品和技术特征等。

行业竞争结构分析主要掌握该行业的竞争态势。任何企业在本行业中，都要面临以下五个方面的竞争压力：潜在竞争者、替代产品、买方、供应方、现有竞争者，见图 3.3。

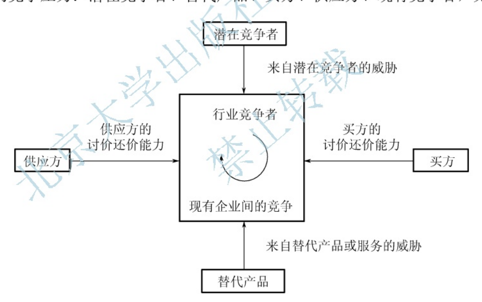


图 3.3　行业的竞争结构

（1）潜在竞争者的威胁。潜在竞争者进入后，将通过与现有企业瓜分原有市场、激发新一轮竞争，对现有企业形成巨大的威胁。这种进入威胁主要取决于行业的吸引力和进入障碍的大小。行业发展快、利润高，进入障碍小，潜在竞争者的威胁就大。进入障碍包括：规模经济，即新竞争者规模不经济则难以进入；产品差异优势，新竞争者与原企业争夺用户，必须花费较大代价去树立企业形象和产品信誉，一旦失败，将丧失全部投资；现有企业对关键资源的控制，一般表现为对资金、专利技术、原材料供应、分销渠道等关键资源的积累与控制，对新进入者形成障碍；现有企业的反击程度等。

（2）替代产品的威胁。替代产品是指与本行业产品具有相同或相似功能的其他产品，如洗衣粉可以部分代替肥皂。替代产品产生威胁的根本原因往往是它在某些方面具有超过



原产品的优势，如价格低、质量高、性能好、功能新等。若替代产品的盈利能力强，对现有产品的压力就大，会使本行业的企业在竞争中处于不利地位。

（3）买方的压力。买方对本行业的竞争压力表现为购买要求提高，如要求低价、高质、优服务等；还表现为买方利用现有企业之间的竞争对生产厂家施加压力。影响买方议价的基本因素有：顾客的购买批量、对产品的依赖程度、改变厂家时的成本高低以及掌握信息的多少等。

（4）供应方的压力。企业从事生产经营所需各种资源一般都要从供应方获得，供应方一般都要从价格、质量、服务等方面入手，以谋取更多的盈利，从而给企业带来压力。

（5）行业内现有企业之间的竞争。这是通常意义下的竞争，主要竞争方式为价格竞争、广告战、新产品引进等。这种竞争的激烈程度取决于多种因素，如竞争者的多少及其力量的对比，行业发展的快慢，利润率的高低，行业生产能力与需求的对比，行业进入或退出障碍的大小等。当行业发展缓慢、竞争者多、产品同质性高、生产能力过剩、行业进入障碍低而退出障碍高时，竞争就会比较激烈。

3.2.3　内部环境

内部环境（Internal Environment）是指组织内部的各种影响因素的总和：它是随组织的产生而产生的，在一定条件下内部环境是可以控制和调节的，企业内部环境包括企业的物质环境和文化环境。它反映了企业所拥有的客观物质条件和工作状况以及企业的综合能力，是企业系统运转的内部基础。因此，企业内部环境分析也可称为企业内部条件分析，其目的在于掌握企业实力现状，找出影响企业生产经营的关键因素，辨别企业的优势和劣势，以便寻找外部发展机会，确定企业战略。如果说外部环境给企业提供了可以利用的机会的话，那么内部条件则是抓住和利用这种机会的关键。只有在内、外环境都适宜的情况下，企业才能健康发展。

企业内部环境分析的内容和程序如图 3.4 所示。

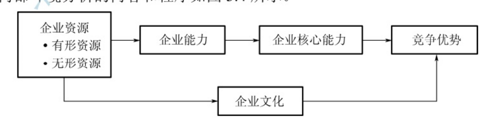
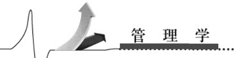


图 3.4　企业内部环境分析的内容及程序

1. 企业资源分析

企业的任何活动都需要借助一定的资源来进行，企业资源的拥有和利用情况决定其活动的效率和规模。企业资源包括人、财、物、技术、信息等，可分为有形资源和无形资源两大类。

（1）人力资源。包括数量、素质和使用状况。人力资源分析的具体内容有各类人员（包括生产操作人员、技术人员、管理人员）的数量、技术水平、知识结构、能力结构、年龄结构、专业结构；各类人员的配备情况、合理使用情况；各类人员的学习能力及培训情况；企业员工管理制度分析等。



（2）物力资源。包括各种有形资产。物力资源分析就是要研究企业生产经营活动需要的物质条件的拥有情况以及利用程度。

（3）财力资源。财力资源是一种能够获取和改善企业其他资源的资源，对财力资源的管理是企业管理最重要的内容之一。财力资源分析包括企业资金的拥有情况、构成情况、筹措渠道和利用情况，具体包括财务管理分析、财务比率分析、经济效益分析等。

（4）技术资源。主要分析企业的技术现状，包括设备和各种工艺装备的水平、测试及计量仪器的水平、技术人员和技术工人的水平及其能级结构等。

（5）信息资源。信息资源包括的内容很多，如各种情报资料、统计数据、规章制度、计划指令等。信息资源分析现有信息渠道是否合理、畅通，各种相关信息是否掌握充分，企业组织现状、企业组织及其管理存在的问题及原因等。

2. 企业文化分析

企业文化分析主要是分析企业文化的现状、特点以及它对企业活动的影响。企业文化是企业战略制定与成功实施的重要条件和手段，它与企业内部物质条件共同组成了企业的内部约束力量，是企业环境分析的重要内容。

1）企业文化及其结构

企业文化是企业在运行过程中形成的，并为全体成员普遍接受和共同奉行的价值观、信念、行为准则及具有相应特色的行为方式、物质表现的总称。企业文化是客观存在的。在一个有较长历史的企业内，人们由于面临共同的环境，通过在共同的活动中相互影响，会逐步形成某些相似思想观念和行为模式，表现出独特的信仰、作风和行为规则。若把一个企业看作一个整体的“人”，那么企业文化就反映了这个“企业人”所具有的整体修养水平和处世行为特点。企业文化产生于企业管理的过程中，并随着管理过程的发展及企业内外环境的变化而变化，是物质文化和精神文化相结合的产物。

企业文化结构如图 3.5 所示，它包括三个层次：物质层、制度层和精神层。物质层是企业文化结构的表层，通过呈物质形态的产品形象、厂容厂貌、企业标志、员工服饰、企业环境等表现出来，通常称为企业形象。制度层是指具有本企业文化特色的各种规章制度、道德规范和行为准则的总称，它通过领导体制、规章制度、员工行为方式等反映出来。精神层是企业文化的深层次，是存在于企业成员思想中的意识形态，包括企业经营哲学、理想信念、价值观念和管理思维方式等，通常称为企业精神。

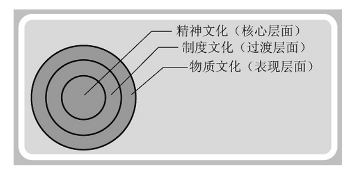


图 3.5　企业文化结构图



2）企业文化功能

企业文化在企业管理中的作用主要体现在激励方面，具体有以下功能：

（1）导向功能。企业文化可以为企业生产经营决策提供正确的指导思想和健康的精神氛围，如通过价值观来引导职工，使得员工按照企业提倡的价值观念来摆正自己的位置和做出行为决策，为实现企业目标而自觉地努力工作。

（2）凝聚功能。企业文化中共同的价值观、信念和行为准则，就如同企业的“内部黏合剂”，可使企业职工产生强烈的集体意识，形成强大的凝聚力和向心力，使整个企业上下一心，同舟共济。

（3）约束功能。企业文化中以规章制度、行为规范的形式体现出来的制度文化，对每个员工的行为无疑会有约束作用，更重要的是，整个企业文化会对企业全体成员的行为形成一种无形的群体压力（包括舆论压力、情感压力等），从而约束员工的行为。

（4）辐射功能。企业文化不但在本企业中产生作用，还会通过各种渠道对社会产生作用。如员工与社会各方面的交往，产品的宣传、销售及服务，都会反映出企业的价值观念和文化特点，可以让社会了解企业，并对社会和其他企业产生影响。

3. 企业能力分析

企业能力是指企业有效地利用资源的能力。拥有资源不一定能有效运用，因而企业有效地利用资源的能力就成为企业内部条件分析的重要因素。

1）企业能力分析的内容

企业能力可分为不同的类别，如按重要程度可分为一般能力和核心能力，按综合性可分为综合能力和专项能力，按内容可分为组织能力、社会能力、产品及营销能力、生产及技术能力、市场开拓能力和管理能力等。不同的能力有不同的分析重点，如产品及营销能力主要是分析产品的发展性、收益性和竞争性，市场营销的现状及潜力等，具体评价内容有产品质量、销售增长率、市场占有率、销售利润率、产品市场潜力等；生产及技术能力分析主要包括生产计划与组织、生产管理能力、生产技术装备水平、物资供应及工艺实施能力、技术开发能力等。

2）企业核心能力

核心能力，是指企业独有的，能为顾客带来特殊效用、使企业在某一市场上长期具有竞争优势的内在能力。企业要形成和保持竞争优势，只拥有一般的资源和能力还不行，必须形成超出竞争对手的特殊技能和能力。它是企业在发展过程中逐渐积累起来的知识、技能及其他资源相结合而形成的一种体系（或者说是一组技能和技术的集合），是企业拥有的最主要的资源或资产。核心能力可以是技术，如索尼公司的微型化技术，摩托罗拉公司的无线通信技术，英特尔公司的芯片制造技术，佳能公司的光学镜片成像技术和微处理技术；也可以是管理和业务流程，如全球规模最大、利润最高的零售商沃尔玛公司的“过站式”物流管理模式，联邦快递公司能保证及时运送的后勤管理，宝洁公司、百事可乐优秀的品牌管理与促销，丰田公司的精益生产能力等；还可以是技术、经营、管理等能力的结合，如海尔的技术开发能力、质量保证能力和营销能力所构成的核心能力。核心能力的储备状况决定了企业的经营范围，特别是企业多角化经营的广度和深度。

企业核心能力主要有以下几个特征：

（1）稀缺性。核心能力必须是企业所特有的，它能为企业带来超过平均水平的利润。

（2）难以模仿性。核心能力是竞争对手难以模仿的能力。它是企业中不同单位和个人相互作用的结果，是通过协调和组织企业生产技术方面的资源而获得的。这种能力在发展过程中，通过自身的学习和积累，可以不断得到强化，从而使竞争优势得到巩固和持续。所以，核心能力很难被竞争对手模仿而丧失。

（3）价值优越性。核心能力能很好地实现顾客所看重的价值，如能显著地降低成本、提高产品质量、提高服务效率、增加顾客效用等，从而使企业在创造价值和降低成本方面比竞争对手更优秀。

（4）可延展性。核心能力能够同时应用于多个不同的任务，使企业在较大范围内满足顾客的需要。如夏普公司的液晶显示技术在笔记本电脑、袖珍计算器、大屏幕电视显像技术等领域得到运用；日本本田公司的核心能力的基础是发动机设计和制造，它支撑了小汽车、摩托车、割草机和赛车的制造。分析企业核心能力可以从三个方面入手：一是本企业的核心能力是什么？现状如何？二是企业核心能力是否能奠定和维持企业的竞争优势？三是如何开发和培育企业的核心能力。

3.2.4　环境的影响

1. 环境对组织的影响

任何一个组织都不可能脱离社会而独立存在，必然要承受各种环境因素的作用与影响。首先。环境为组织活动提供必要条件。组织的生存和发展是以外部环境为条件的，投入与产出都依赖于外部环境。从系统观点看，外部环境向组织输入所需要的各类资源和信息，如企业经营所需的各种资源都需要从属于外部环境的原材料市场、能源市场、资金市场、劳动力市场等去获取。同时，组织也要依赖于外部环境输出自己的产品（或劳务）。

其次，环境为组织的生存和发展提供了机会。比如新材料的利用可以帮助企业开发新的产品；互联网的普及使得许多网络增值服务公司蓬勃发展。环境在变化中也会对组织生存造成某种不利的威胁，比如数码技术的发展，使得传统照相技术被淘汰。

再次，环境对组织活动起着制约作用。组织的活动不能与环境相抵触，如企业必须遵守国家的法律和法规，否则将会受到制裁。

最后，组织的生存和发展，取决于它对外部环境变化的适应程度和应变能力。组织要实现自己的目标，就必须不断地了解现实，熟悉外部环境，特别是要分析未来环境的变化，使组织在变化的环境中求得生存和发展。

2. 环境对管理的影响

一般而言，环境对管理的影响主要体现在以下几个方面：

首先，组织的管理与环境之间存在相互对应的关系。社会组织（如学校、企业）是整个社会的一个子系统，社会上的诸种因素总是不可避免地在组织内部体现出来。以一家企业为例，外部环境会涉及经济、技术和社会等因素，那么，企业内部就与之相对应存在着经营、作业和人际关系等管理领域。

其次，组织的管理与环境之间存在相互交换关系：组织与环境之间不断地进行着物质、



能量和信息的交换。如一家企业从市场上搜集情报信息，购进原材料，再将加工完的产品拿到市场上销售，并通过广告等形式向社会广泛传递有关产品的信息，而组织、协调和控制这些活动的管理行为，也必然同环境之间存在交换关系。

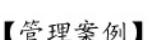
再次，组织的管理职能发挥受外部环境的制约。管理所具备的计划、组织、领导和控制 4 大职能的发挥，都要受环境因素的影响和制约。如计划工作的好坏受制于对环境因素能否有正确的认识和把握；随着客观环境的变化，组织结构也要做出适当的调整；领导工作要受到社会文化背景的制约，控制工作则要求能够根据客观环境的变化，及时对组织活动做出相应调整等。

最后，管理也会反作用于外部环境。虽然客观外部环境对于组织而言是不可控的，但组织的管理活动在一定程度上也会导致客观环境发生变化，如通过积极的宣传引导，使消费潮流发生转变。通过对客观环境变化的分析，有利于对管理活动的进一步发展做出正确的调整。



管理故事

生存之道



【管理案例】

一只小鸟飞到南方去过冬。天很冷，小鸟几乎冻僵了。于是，飞到一大块空地上，一头牛经过那儿，拉了一堆牛粪在小鸟的身上，冻僵的小鸟躺在粪堆里，觉得很温暖，渐渐苏醒过来，它温暖而舒服地躺着，不久唱起歌来，一只路过的野猫听到声音，走过去看个究竟，循着声音，野猫很快发现了躺在粪堆里的小鸟，把它拽出来吃掉了。



点评：不断变化的是环境

不是每个往你身上拉大粪的人都是你的敌人。也不是每个把你从粪堆里拉出来的人都是你的朋友，还有，当你躺在粪堆里时，最好把你的嘴闭上。最后，千万注意环境是会不断变化的，坏环境变好倒也罢了，好环境变坏会死人的！

本章小结

任何组织及管理活动都是在一定环境中进行的，都要受到各种环境因素的影响。所谓管理环境，是指存在于社会组织内部与外部的影响管理实施和管理功效的各种力量、条件和因素的总和。

管理环境可分为外部环境和内部环境。其中外部环境又可分为两大层次：第一个层次是组织的一般环境，又称宏观环境，包括政治法律环境，社会文化环境、经济环境、科学文化环境以及自然环境等。这些都是组织不可控制的社会因素，通过微观环境对组织经营产生巨大影响。第二个层次是组织的特殊环境，又称任务环境或微观环境，是与组织经营过程要素直接发生关系的客观环境，是决定组织生存和发展的基本环境。一般包括现有的厂家、潜在的参加竞争者、替代品制造者、原材料供应者及其产品用户等。

组织文化是组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。企业文化建设是一项长期的系统工程，必须引起管理者们的足够重视。

组织管理者的工作受到来自组织内外环境的制约，因此必须学会怎样管理自己所处的环境，通过环境管理工作变消极因素为积极因素，保证组织更好地适应与生存。

名人名言

组织文化是狗肉（助强不助弱）。

——郭梓林

企业里员工的习惯已经是定型的了，而习惯又造成了惯性思维，所以很多企业不是没有文化，而是没有好的文化，或者没有CEO理想状态下的文化。

——李楠《建立文化需高瞻远瞩》

那些伟大的领导者、伟大的公司、伟大的组织之所以伟大，不仅仅因为他们所具备的能力，还因为他们的个性……

——卡莉·费奥瑞纳

一定要将家族企业这个“家”放大，变成大家文化。大家文化是一种讲社会责任的文化，是符合时代经济潜规则的文化，是一种聪明的竞争文化。

——茅理翔《茅理翔：家族企业六大管理巨变》

世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。

——任正非

习　题

1．选择题

（1）国际商用机器公司确立的“IBM意味着服务”是（　　）。

A．一种企业战略　　B．一项重大决策

C．一种企业文化　　D．一种规章制度

（2）一个组织内部的规章制度属于（　　）。

A．组织的一般环境的内容　　B．组织的内部环境的内容

C．组织文化的隐性内容　　D．组织文化的显性内容

（3）组织文化具有多种多样的表现形式，其中传统的表现形式是（　　）。

A．物质象征　　B．文化标识　　C．仪式　　D．语言

（4）以下关于世界性大公司组织文化和管理伦理准则的说法中正确的是（　　）。

A．组织文化一般是不成文的，伦理准则很多是成文的

B．组织文化一般是成文的，伦理准则通常是不成文的

C．组织文化和伦理准则一般都是成文的

D．组织文化和伦理准则一般都是不成文的

（5）组织文化的内容包括（　　）。

A．组织体系内部的价值观　　B．敬业精神与管理哲学

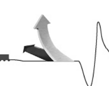
C．道德规范与员工的行为准则　　D．科学技术与文化水平

（6）组织文化的功能有（　　）。

A．导向功能　　B．激励功能　　C．凝聚功能　　D．约束功能

（7）组织的外部环境通常分为一般环境和具体环境。一般环境又称（　　）。

A．宏观环境　　B．直接环境　　C．微观环境　　D．间接环境



（8）具体环境又称（　　）。

A．宏观环境　　B．直接环境　　C．微观环境　　D．间接环境

（9）一般环境是指可能对组织活动产生影响，但其关联性却不很明显的各种外部因素，包括（　　）因素等。

A．政治与法律　B．经济　　C．政府有关部门 D．技术　　E. 社会文化

（10）管理学中的具体环境是指对某一具体组织的活动有直接影响的那些外部因素，包括（　　）因素等。

A．人口及受教育水平　　B．客户、供应商及竞争者

C．政府有关部门　　D．新闻媒介

E．相关协会团体

2．名词解释

（1）组织文化。

（2）内部环境。

（3）外部环境。

（4）组织价值观念。

（5）物质文化。

3．简答题

（1）联系实际谈谈塑造组织文化的途径。

（2）简述组织文化的内容。

（3）组织文化的构成是怎样的？

（4）组织环境包括哪些要素？

（5）环境对组织产生的影响是怎样的？

4．案例题

一、智邦公司的企业文化

在中国台湾地区的科技产业中，智邦可以说是最具“人文”特色的公司，这种人文的企业文化，从领导人的身上及办公环境可以得到印证。

虽然网络科技日新月异，但杜仪民始终将工作与假日生活区隔分明。周一到周五全力投入工作，周六、周日则全部奉献给家庭，而且要充分与家人沟通，取得家人谅解；不过由于企业主的工作实在太过忙碌，杜仪民偶尔还是会用无线的网络电脑，在饭桌前敲敲打打。而为了让员工对公司有“家”的感觉，智邦非常鼓励员工同仁结婚，一来可以让员工的心安定下来，再者夫妻同在一家公司上班，了解公司文化，也比较能相互了解及体谅，对公司及家庭生活皆有所助益。

因此，1999 年 12 月 1 日，人事处公布一项新规章，本公司员工结为夫妻，男女同仁皆加薪 3 000 元；此外，为了让员工更安心上班，智邦还在公司内设立托儿所，并在托儿所装设网络猎取影像系统，让员工随时可以透过桌上的电脑，看到孩子上课的情形。

喜欢品尝日式生鱼片以及意大利菜的杜仪民，经常在寿司吧台品尝寿司之余，和寿司师傅讨论如何做出好吃的寿司。同时古典音乐是杜仪民的另一项重要爱好，尤其是巴洛克音乐，更是他的最爱，在他的房间内更是放满了整屋的 CD 唱片。或许是受到杜仪民的影响，每天一到下午，整个智邦大楼沉醉在悠扬的

古典音乐声中。整个智邦科技大楼充满历史，古色古香，美食，艺术气息的办公环境，无处不是惊奇。走进智邦科技大楼，迎面摆放在大厅内侧的，是古色古香的中式家具，在右手边的服务台后方，挂着“文化源智”“科技兴邦”的对联；一楼的员工餐厅内，以深海的风景彩绘布置而成，坐在此地用餐，让人得以放松心情，尽情享受美食。办公室走廊的两旁，挂着一幅幅的画，这些画都是智邦公司员工的绘画创作，仿佛令人置身在画廊，美术馆中；即使是公司开发，生产的各种网络硬件产品，在透明玻璃，蓝色镁光灯的照映下，原本冰冷的科技产品，却散发出铁汉的柔情，仿佛就像是艺术品的展览区。洁白的墙壁上，随处可见一幅幅的书法与画作，连洗手间的门都画着美丽的女神维纳斯、温馨小品及短篇笑话集，贴心地提醒每一个人，敞开心胸，笑一笑，别让工作压力给逼坏了。

看来一向在园区创造新话题的智邦科技，“文化兴邦”“科技兴邦”的八字对联，正道出智邦的企业文化精神——文化的生活，让科技人更有智慧、更有创意！

请结合案例分析智邦公司具有什么样的组织文化？这一文化是如何影响雇员的？

二、人口变化对企业的影响

目前世界上人口变化的主要趋向是：①世界人口迅速增长，已突破65亿，这意味着消费将继续增长，世界市场将继续扩大。在我国，劳动就业压力将长期存在，同时随着人口增长，耕地减少，我国农村剩余劳动力将向非农产业转移。②发达资本主义国家的出生率开始下降，儿童减少，这种趋势一方面对以儿童为目标市场的企业是一种环境威胁，另一方面年轻夫妇可以有更多的闲暇和收入用于旅游、在外用餐、文体活动等，因此可为相应的企业带来市场机会。③许多国家人口趋于老龄化，在我国也有这种趋向，老年人市场正在逐步扩大，老年人的消费能力也在逐渐增强，因此，企业应当认真研究老年人市场的问题。④许多东方国家的家庭状况正在发生变化：家庭规模向小型化方向发展，几世同堂的大家庭大为减少。⑤在西方国家，非家庭住户也在迅速增加，非家庭住户包括单身成年人住户、暂时同居户和集体住户。

问题：

（1）人口变化将对哪类企业产生影响？

（2）选择一个你熟悉的企业，分析人口变化对企业产生的具体影响。



【阅读材料】



第4章 社会责任与管理道德

教学目标

通过本章的学习，了解社会责任的起源，掌握社会责任的概念和内涵、社会责任与企业绩效的关系、管理道德的影响因素、如何提高组织的道德水平。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
社会责任	（1）社会责任的理解 （2）全面理解社会责任与企业绩效的关系	（1）社会责任的含义 （2）社会责任与企业绩效的关系 （3）社会责任的体现
管理道德	（1）管理道德影响因素的理解 （2）提高组织的道德水平的理解和实际运用	（1）管理道德的影响因素 （2）如何提高组织的道德水平

世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。

——任正非

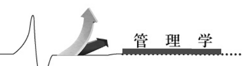
基本概念

社会责任　利益相关者　企业绩效　价值观　管理道德



导入案例

M 公司为中国内地的一家中小企业，是跨国零售企业 H 公司的供应商。有一年圣诞节来临之前，因需要为 H 公司赶制圣诞礼品，M 公司不得不强迫工人们夜以继日地加班。结果，一位叫阿凤的女工在连



续加班三周之后昏倒了。这导致M公司损失100万元，阿凤也因此被辞退。


点评：责任与道德不可或缺。

对于M公司的做法，我们都会持否定的态度，然而，M公司的这一行为在国内企业中却普遍存在。为了公司的利润，不惜牺牲员工的利益。在一些企业老板的眼里，承担社会责任就意味着企业成本的增加。事实上，社会责任不是负担，而是企业经营不可缺少的一部分，要想持续发展，就必须承担起社会责任。

4.1 社 会 责 任

20世纪90年代初，媒体披露了耐克公司设在印度、孟加拉、印尼等国的工厂中大量雇用童工，所有工人每天要在狭小昏暗的厂房中连续工作十五六个小时的情况，在欧美社会引起轩然大波，许多消费者自发组织游行，抵制耐克产品，并将耐克的广告词“JUST DO IT”改成了“JUST STOP IT”。据报道，仅2002年被英国消费者抵制过的公司，其损失就达26亿英镑。美国安然公司假账事件、中国的三鹿奶粉事件等众多事例，无不引发人们对社会责任和管理道德的思考。

4.1.1 社会责任的含义

1. 社会责任的起源

企业社会责任（Corporate Social Responsibility，CSR）的理念源于20世纪初的美国。1953年，霍华德·R·鲍恩（Howard R.Bowen）《企业家的社会责任》一书的出版，大大推动了关于社会责任的讨论。

19世纪末，西方一些企业通过不断地兼并、联合，推动着社会财富向少数人手中聚集，产生了一些大型垄断企业。进入20世纪，西方企业又经历了技术和生产力的大发展、生产要素和市场的全球化，跨国公司在生产转移中出现了劳工权益和环境问题，如工作环境恶劣、超负荷工作、劳动者合法权益缺少保障、生产假冒伪劣产品、污染环境和资源浪费等，这些问题严重影响了经济的健康发展。西方发达国家的消费者、工会组织、环保组织以及其他关注企业社会责任的非政府组织，发起了对跨国公司的抵制运动，强烈要求跨国公司在扩张国际市场、谋求利润最大化的同时，承担对其利益相关者的责任。于是，社会责任运动便伴随着跨国公司的业务发展而向全世界扩散和渗透。企业社会责任作为社会热点问题在理论界的争论和国际社会事务交流中的冲突将会继续下去，而且将会更加激烈。

加入世界贸易组织后，中国企业正在接受经济全球化的洗礼，国际社会对企业的社会责任要求已经从号召转变成一种具体行动，企业承担社会责任已经成为一种不可阻挡的国际趋势，发源于西方的企业社会责任运动在我国悄然兴起。近几十年来，诸如环境污染、劳资纠纷、劳工歧视等问题频频发生，并且与企业直接关联。

随着人们价值观念、消费观念的改变，以及对可持续发展观的认同，企业社会责任运动也将会更广泛、更深入、更持久。

2. 社会责任的概念

国内外学术界对企业社会责任还没有一个统一的定义，但不同学者对企业社会责任的



定义描述存在以下共性：①企业的发展离不开社会，企业是社会整体的一部分；②企业应该在法律和规则许可的范围内运行；③企业是一个经济组织，企业运行应考虑经济利益；④企业除考虑自身的经济利益外，还应该考虑社会的利益及其他利益相关者的利益。

这里将企业社会责任定义为：企业作为营利性的经济组织，在创造利润、对股东负责的同时，还要承担对其利益相关者和社会整体的法律、经济、伦理道德和慈善责任，包括遵纪守法、保证员工生产安全、职业健康，保护劳动者合法权益、遵守商业道德、保护环境，支持慈善事业、捐助社会公益、保护弱势群体等。

企业社会责任的内涵可归纳为 4 个层次：①经济层面的责任：企业需要有效地使用资源为股东创造利润目标；②法律层面的责任：企业与利益相关者为了维持顺利的运作，对法律规定的权利与义务必须遵守；③伦理层面的责任：法律系统没有明文规定，但却是企业与社会持续发展所需的规范，企业期望遵守；④道德层面的责任：企业出于自愿为他人或团体提供协助或照顾。

所谓利益相关者是指能够影响企业战略目标的实现或者被企业影响的个人或团体，一般包括员工、股东、消费者、供应商、竞争者、债权人、政府、社区和环境。企业的社会责任要求企业必须超越把利润作为唯一目标的传统理念，强调要在生产过程中对人的价值的关注，强调对消费者、对环境、对社会的贡献。

在新的社会环境下，企业实现利益的途径已经从原来单纯依靠市场竞争变成要以社会公众利益的实现为前提；企业承担社会责任的动机已经由当初被动地处理消费者矛盾、劳工冲突和环保问题，提升到通过主动地承担一系列社会责任，从而提高企业国际竞争力和可持续发展能力。



知识链接

苹果公司对工人的工作条件相当重视。苹果 CEO 蒂姆 · 库克曾表示，“我们会关心每一个工人。我们坚信每一位工人都有权利享受公平和安全的工作环境……而苹果的生产商合作伙伴如果想要继续与我们保持合作关系的话，也必须坚持做到这一点。”对于媒体报道苹果供应商富士康劳工待遇方面存在诸多问题，公司积极响应并委托第三方公平劳工协会（FLA）对富士康展开调查。库克表示，“我们会一直关注公司的供应链，发现其中的问题并展开修复。”

4.1.2　社会责任与经济绩效

1. 社会责任对企业绩效的影响

企业承担社会责任，对其绩效是否有影响，有着怎样的影响关系，是能促进企业的绩效，还是对企业的绩效产生负面的影响，这些问题越来越受到社会各界的关注。

一般来说，企业承担社会责任在短期内会增加其运营的成本。比如，企业承担对员工的责任，需要改善员工的工作环境，增加员工的薪酬福利；企业承担对客户的责任，需要提供物美价廉的产品，需要保障产品质量；企业承担对供应商的责任，应该保证应付账款的周转速度，保证企业的信誉，及时归还借款等。这些社会责任的承担，会增加企业的成本，使企业的运营压力加大。

但是，企业社会责任的承担，也会给企业带来很多的好处。比如，企业积极承担对员

工的责任，能够提高员工的工作热情和积极性，不仅可以防止人才的流失，还能吸引优秀的人才加入，给企业带来强大的人力资本；企业积极承担对客户的责任，使客户买到放心的好产品，提供周到优质的服务，能够树立企业良好的社会形象，可以提高消费者的满意度，有利于增强产品的竞争力，从而提升企业的市场价值。企业良好的社会表现，在长期内能够提升企业获得一些重要资源的能力。企业承担社会责任，不仅有助于提高企业自身的绩效，还能够提高企业所有利益相关者的绩效，实现企业所有利益相关者的价值最大化，包括企业的所有者、员工、供应商、销售商、客户、政府部门、所在社区和环境等；有助于构建“和谐企业”，推动企业文化建设，展现企业的责任感和使命感，形成企业强大的凝聚力和吸引力。许多文献研究表明，企业社会责任对企业绩效的提升具有推动作用，企业的社会表现与财务绩效呈正相关关系。从长期来看，企业从承担社会责任中获得的利益，要大于企业因此而增加的成本，企业积极的承担社会责任有利于企业的长期发展。

2. 社会责任与可持续发展

企业履行社会责任有助于解决就业问题。除通过增加投资，新增项目，扩大就业外，最重要的是提倡各企业科学安排劳动力，扩大就业门路，创造不减员而能增效的经验，尽量减少把人员推向社会而加大就业压力。企业积极履行社会责任，努力获得 SA8000 国际认证，不仅可以吸引劳动力资源，激励他们创造更多的价值，更重要的是通过这种管理可以树立良好的企业形象，获得美誉度和信任度，从而实现企业长远的经营目标。从这个意义上说，企业履行社会责任，有助于解决就业问题。


知识链接

SA8000 即“社会责任标准”，是 Social Accountability 8000 的英文简称，是全球首个道德规范国际标准。其宗旨是确保供应商所供应的产品，皆符合社会责任标准的要求。SA8000 标准适用于世界各地，任何行业，不同规模的公司。其依据与 ISO 9000（质量管理体系）及 ISO 14000（环境管理体系）一样，皆为一套可被第三方认证机构审核的国际标准。它主要关注的是人，而不是产品和环境。SA8000 只有一个国际统一认证机构 SAI（Social Accountability International），即社会责任国际。SA8000 认证是依据该标准的要求审查、评价组织是否与保护人类权益的基本标准相符，在全球所有的工商领域均可应用和实施 SA8000。

企业履行社会责任有助于保护资源和环境，实现可持续发展。企业作为社会公民对资源和环境的可持续发展负有不可推卸的责任，而企业履行社会责任，通过技术革新可首先减少生产活动各个环节对环境可能造成的污染，同时也可以降低能耗，节约资源，降低企业生产成本，从而使产品价格更具竞争力。企业还可通过公益事业与社区共同建设环保设施，以净化环境，保护社区及其他公民的利益。这将有助于缓解城市尤其是工业企业集中的城市经济发展与环境污染严重、人居环境恶化的矛盾。

企业履行社会责任有助于缓解贫富差距，消除社会不安定的隐患。一方面，大中型企业可集中资本优势、管理优势和人力资源优势对贫困地区的资源进行开发，既可扩展自己的生产和经营，获得新的增长点，又可弥补贫困地区资金的不足，解决当地劳动力和资源闲置的问题，帮助当地脱贫致富。另一方面，企业也可通过慈善公益行为帮助落后地区的人们发展教育、社会保障和医疗卫生事业，既解决当地政府因资金困难而无力投资的问题，帮助落后地区逐步发展社会事业，又通过公益事业达到无与伦比的广告效应，提升企业的



形象和消费者的认可程度，提高市场占有率。

4.1.3　企业的社会责任如何体现

1．绿色化的管理

1）什么是绿色化的管理

随着全球气候变暖、许多动植物物种的灭绝、能源和资源消耗对环境的污染，人们倡导保护自然环境的呼声也不断高涨。组织和管理在进行组织决策和活动时要充分考虑到组织对自然环境的影响，做到管理绿色化。日本的理光公司雇用戴有橡胶手套的工人整理公司的垃圾，分清哪些能被回收利用。公司的员工有两个垃圾桶，一个用于装废物，一个用于装可回收利用的物品。如果在废物桶中发现了可回收的物品，它将被放回到犯规者的桌上，要求其放到可回收利用的垃圾桶中。在当时尽管很少有人或组织关心他们的行动对环境造成的后果，但他们仍以实际行动践行着管理绿色化的理念。

2）管理绿色化的评价

组织绿色化管理日益加强，越来越多的组织发表了关于它们环保行动的报告。报告中描述了它们在促进生态环境平衡方面所做的努力，反映了这些组织所从事的大量绿色行动。许多组织采用了 ISO 14000 标准体系，表明了它们绿色化行动的决心。目前，评价公司的绿色行动方法主要是采用 SA8000 标准（社会责任标准）和 ISO 标准体系。SA8000 标准是全球首个道德规范国际标准，主要关注的是人，而不是产品和环境。ISO（国际标准化组织）是全球最大的标准制定者，已经制定了 15 000 多个国际标准，其中著名的有 ISO 9000（质量管理）标准和 ISO 14001（环境管理）标准，以及 2010 年 11 月发布的社会责任指南标准 ISO 26000。ISO 26000 是一个非强制性、无须进行资格认证的标准，它将为社会责任提供准则。如果组织的行为遵守了这些准则，ISO 即认为它们的行为是具有社会责任感的。还有一种方法评价公司的绿色行动，那就是全球可持续性百强企业的排名。这个活动是由加拿大的媒体公司 Corporate Knights 和研究公司 Innovest Strategic Value Advisers 在 2005 年联合发起的。全球百强企业的排名每年在瑞士达沃斯经济论坛上公布。要想成为全球可持续性百强企业之一，一个公司必须具有能够有效控制环境和社会影响的能力。



知识链接

1991 年 7 月，国际标准化组织（ISO）成立了“环境战略咨询组”（SAGE），把环境管理标准化问题提上议事日程，经过一年多的工作，SAGE 向 ISO 提出建议：要像质量管理一样，对环境也制定一套管理标准，以加强组织获得和衡量改善环境的能力。ISO 14000 系列标准的重要特点是：该标准不是强制的，而是自愿采用的。根据 SAGE 的建议，ISO 于 1993 年 6 月正式成立一个专门机构 TC207，着手制定环境管理领域的国际标准，即 ISO 14000 环境管理系列标准。1996 年，ISO 首批颁布了与环境管理体系及其审核有关的 5 个标准，引起了各国政府和产业界的高度重视。到 1997 年底，标准颁布仅一年时间，全世界就有 1 491 家企业通过 ISO 14001 标准的认证；到 1998 年底，这一数字达到 5 017 家；到 1999 年年底，通过认证的企业已超过一万家。其中 ISO 14001 是这一系列标准的核心，它不仅是对建立环境管理体系建立和对环境管理体系进行审核或评审的依据，也是制定 ISO 14000 系列其他标准的依据。

通过 ISO 14000 认证的企业向顾客传递这样的信息：“一个能对环境负责的企业，它的产品和服务一

定能对用户负责，让用户满意”；“企业的关注点，已不仅仅是质量，而是对人类的责任。”

2. 以价值观为基础的管理

价值观是关于价值的一定信念、倾向、主张和态度的系统观点，是评价人或组织行为善恶的标准和原则。任何优秀的组织都有本组织共享的价值观，这种价值观是由管理者创导、推行，全体成员共同实践形成的。以价值观为基础的管理，是管理者建立、推行和实践组织共享价值观的一种管理方式。一个组织的价值观反映了组织赞同什么以及信奉什么。共享的价值观是组织文化的构成部分，并为组织目标的实现服务。

共享价值观有 4 方面的作用：一是为组织管理决策和指明方向；二是对员工行为进行塑造以及表达对组织成员的期望；三是影响市场营销的成效；四是建立组织团队精神的途径。

美国管理协会对企业价值观所做的一项调查表明，一些组织的管理者开始致力于确立组织的核心价值观，并要求员工遵守。大多数公司认为企业价值观影响了人际关系和企业名声；高绩效的公司自觉地把价值观和雇员的工作方式结合了起来；高层管理者在加强组织价值观的重要性方面起了重大作用。一个组织的管理者应当鼓励员工接受组织的价值观，同时组织的价值观必须体现在员工的行为决策中。

4.2 管 理 道 德

道德是指规定行为是非的价值观、观念和原则。企业道德是指导企业经营活动参与各方行为善恶的规范。当管理者进行计划、组织、领导和控制时，必须要考虑道德困境。

4.2.1 管理道德的影响因素

1. 外在因素的影响

外在因素主要包括早期教育、企业的管理体制及制度、企业文化、社会环境等因素。

（1）早期教育。个人早期受的教育、生活环境，尤其是在其幼、童年时期所处环境的熏陶、所受教育的程度对其今后的观念的形成起到至关重要的影响，通过这时期感知、认知事物，其个人的道德观初步形成。“孔融让梨”就是早期教育对其道德影响的表现。

（2）企业的管理体制及制度。企业的管理体制是否有利于企业发展，企业领导者是否为管理者创造一个工作、发展的平台，企业是否做到组织结构科学合理、规章制度是否健全完善、人才培训培养机制是否激励有效等，都对管理道德的形成起到较大影响。正如张瑞敏评价他在海尔充当的角色时，认为“第一是设计师，在企业发展中如何使组织结构适应企业发展；第二是牧师，不断地布道，使员工接受企业文化，把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来。”

（3）企业文化。企业文化反映了企业的核心价值观，不仅关系到公司人员的稳定性，而且关系到企业的未来发展模式。一个企业有较强的、积极向上的企业文化就可以抵御外来风险，化解内部冲突。许多企业注重企业文化建设，并且形成了具有自身特色的企业文化，如海尔文化，不仅使海尔的知名度进一步提升，而且使企业的凝聚力进一步增强，员



工的亲和力进一步增强，从而形成了海尔人良好的职业道德、行为准则。

（4）社会环境。一定时期社会上大多数人的世界观和价值观也会从外部影响，甚至改变个人的管理道德观。尤其是在社会转型期，多种因素综合导致了一些人的道德观危机，如社会不同层次的管理道德问题、职业圈子中的管理道德问题、企业内部日常管理中面临的管理道德问题等。



知识链接

海尔提出：肩负社会责任，做企业公民。美国波士顿学院给出的企业公民定义是："企业公民是指一个公司将社会基本价值与日常商业实践、运作和政策相整合的行为方式。一个企业公民认为公司的成功与社会的健康和福利密切相关，因此，它会全面考虑公司对所有利益相关人的影响，包括雇员、客户、社区、供应商和自然环境。"海尔集团首席执行官张瑞敏曾亲自撰文《海尔是海》，提出："海尔应像海，为社会、为人类做出应有的贡献。只要我们对社会和人类的爱'真诚到永远'，社会也会承认我们到永远，海尔将像海一样得到永恒的存在。"

2. 内在因素的影响

内在因素主要包括管理者自身的意志、能力、信念因素、自身责任感等因素。

（1）个人意志、能力和信念因素的影响。个人意志坚强、个人能力较强、个人信念坚定的管理者对事物判断比较准确，无论身处顺境还是逆境，无论是外部诱惑如何，其大多数会在道德准则判断与道德行为之间保持较强的一致性，不会因一时之事、一念之差而作出不正确的选择；反之则会在道德准则判断与道德行为之间作出不正确的选择。

（2）个人责任感因素的影响。责任感是每个人对工作、企业、社会等所作出行为的负责态度，有较强责任感的人，是一个能自觉承担社会责任、积极履行职责和正确行使职权的管理者，敢于、勇于对自己行为负责，很少出现违背道德准则的情况；反之，缺乏责任感的人，对自己行为的后果不愿承担责任，甚至认为"事不关己"，推卸责任，缺乏最基本的道德素质。

上述几种因素基本上决定了一个人管理道德观的形成，不同的道德观导致了相应的管理行为，造成各种各样的管理道德问题。

4.2.2　如何提高组织的道德水平

如果管理者想减少组织中的不道德行为，可以通过选聘道德素质高的员工、制定切实可行的道德准则、高层管理者的有效领导、设定合理的工作目标、建立全面的绩效评估机制、对员工进行道德培训、进行独立的社会审计等途径，提高组织的道德水平。

1. 选聘道德素质高的员工

良好的品德是每个组织成员都应具备的基本素质。但由于每个人的成长经历、受教育程度的不同，因此在价值取向、道德品质上存在个体的差异。组织在选聘员工时，不仅要看应聘者的业务能力，还要重视对其道德品质的考察。具有良好品质的员工，能够很好地领会组织的价值观，并自觉贯彻运用到自己日常的工作中，从而减少或者避免组织不道德行为的发生。

2. 制定切实可行的道德准则

道德准则是表明组织的基本价值观和组织期望员工遵守的职业道德规范的正式文件。

道德准则既要尽量具体，让员工明确以什么样的精神进行工作；另外，道德准则也应当足够宽松，允许员工有判断的自由。

许多公司都制定了约束员工行为的道德准则。事实上，它并不能很有效地鼓励组织中的道德行为。如安然公司也曾制定过非常详细的道德准则。要想使道德准则发挥作用，而不是流于形式，还需要组织的管理者率先垂范，经常重申它的重要性，公开处罚违反规则的员工。只有这样，道德准则才能够为组织的道德计划提供一个坚实的基础。

3. 高层管理者的有效领导

高层管理人员自己首先应该是一个具有高尚品德的人，对于公司的道德准则要模范地遵守，做到以身作则，言行一致，诚实守信，勇于承担责任，处处起模范带头作用，是员工的表率。如果高层管理人员有不道德的行为，员工可能就会效仿。

其次，高层管理人员可以通过一定的奖惩制度来影响员工的行为。比如在加薪和晋升时，将道德行为纳入考核评价范围，对于采用不正当手段取得的成果，应当不予认可或接受，情节严重的，还要给予严厉处罚。相反，好的道德行为应予以表彰或奖励。向员工传递强有力的信息，让员工感受到高层管理人员对道德行为的重视，员工也会自觉地约束自己的行为。

4. 合理的工作目标和全面的绩效评估

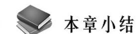
员工应该有明确和合理的工作目标。如果制定的目标脱离了员工的实际，即使目标是明确的，也会产生道德问题。在进行目标考核时，如果组织仅仅注重经济成果，而忽略完成的过程，即使讲道德的员工也可能会不择手段，尤其是在不现实的目标压力下，从而就会产生不道德的行为。因此在进行绩效评估时，不能只关注目标是否达到这一结果，更要关注过程和手段是否合乎道德。否则不道德行为的发生就不可避免了。

5. 对员工进行道德培训

越来越多的组织认识到对员工进行道德教育的重要性，通过组织研讨会、专题讨论等形式对员工进行道德培训。通过道德培训，可以向员工灌输组织的行为标准，期望员工在制定决策时考虑道德问题，并让员工了解什么样的行为是可以接受的，什么样的行为是不能接受的。通过道德培训，进一步增强员工的道德意识。

6. 进行独立的社会审计

有不道德行为的人一般有害怕被抓住的心理，被抓住的可能性越大，产生不道德行为的可能性越小。因此，一般情况下员工是不愿轻易去冒道德风险的。按照组织的道德准则对决策和管理行为进行独立的审计，是发现不道德行为的有效手段。这种审计可以是常规性的评价，也可以是不事先通知的随机抽查。审计员要有高度的责任感，保证审计结果的客观性和公正性。



本章小结

本章主要介绍了社会责任和管理道德等内容。社会责任主要介绍了社会责任的含义，社会责任与经济绩效的关系，社会责任如何体现等。管理道德主要介绍影响管理道德的因素，如何提高组织的道德水平等。





名人名言

自始自终把人放在第一位，尊重员工是成功的关键。

——托马斯 · 沃森

利人为利己的根基，商业经营上老是为自己着想，而不顾及他人，利也就可能随之“飞”了。

——梁宪初

质量等于利润。

——汤姆 · 彼得斯

产品质量是生产出来的，不是检验出来的。

——威廉 · 戴明

对产品质量来说，不是 100 分就是 0 分。

——松下幸之助

习　　题

1. 简答题

（1）如何理解企业的社会责任？
（2）企业的社会责任主要体现在哪些方面？
（3）如何提高组织的管理道德？
（4）以三鹿奶粉事件为例，阐述企业与社会的关系。
（5）影响管理道德的因素有哪些？

2. 案例题

南京冠生园事件

一、良心的“霉变”

通过央视 2001 年 9 月 3 日的节目，观众看到以下画面：卖不出去的月饼拉回厂里，刮皮去馅、搅拌、炒制入库冷藏，来年重新出库解冻搅拌，再送上月饼生产线……

年年出炉新月饼，周而复始陈馅料。在月饼生产企业（特别是中小企业）中，这是个公开的秘密。据从事质监工作的人后来说，对厂家的此等下作之事早就见怪不怪，央视的报道还能让他感受震惊，无非是此回的坑人者竟是南京冠生园。

冠生园是一家百年老号，素以童叟无欺、货真价实作为经商的理念。其原本所生产的各类食品、糕点不但享誉中华，在整个东南亚、日、韩等国都很有口碑。

南京广东路的一条小巷里，冠生园厂区已经是人去楼空。小巷居民也是一声叹息：“效益好的时候，提货的车一辆接一辆。如今，说败也就这么败了……”

曝光之后，不只是月饼，其他产品如元宵、糕点等也销不动了。南京冠生园向法院提出破产申请，理由是“经营不善，管理混乱，资不抵债”。

使用陈年馅做月饼的隐情被揭露后，冠生园受到巨大的市场冲击。工商部门进厂调查，卫生防疫部门再三检测，“南冠”月饼在全国范围内被撤柜。南京分布最广的连锁商业零售企业—苏果超市的营销人士介绍说，虽然撤柜后商家又接到通知说“南冠”的月饼陈馅在菌群卫生指标方面均为合格，可以恢复面市，但当时顾客一听说是“南冠”的产品，避之唯恐不及。

二、“南京冠生园事件”对月饼市场的影响

“南京冠生园事件”影响了6成多消费者2001年购买月饼的意愿；有14%的消费者表示今年不会买月饼。这是中国社会调查事务所进行的一次问卷调查透露的信息。并有学者提出，要警惕短视的商业行为对中国传统节日文化的负面影响。

“应景调查”表明，31%的消费者表示，听说“南京冠生园事件”后十分气愤。他们认为相关月饼厂家实在是太可恶了，应当受到法律的严惩；40%的消费者认为政府应当规范月饼市场；25%的消费者表示，这种事时下太多了，对他们来说无所谓，大不了以后不买月饼就是了。

现在月饼在中国人心目中的地位已经发生了变化。调查表明，近5%的消费者不再认为“月饼是中秋节不可分割的一部分”。表示“今年不会买月饼”的人群中，有一半的人想找一些新的方式去过节。任何对传统文化的破坏，恢复起来就艰难。

附：冠生园资料

冠生园品牌创始人是1918年到上海经商的广东人冼冠生，最早经营粤式茶食、蜜饯、糖果。1934年，其品牌月饼即聘影后胡蝶为形象代言人，打出广告词“唯中国有此明星，惟冠生园有此月饼”，产品一时名倾大江南北。

1925年前后，上海冠生园在天津、汉口、杭州、南京、重庆、昆明、贵阳、成都开设分店，在武汉、重庆投资设厂。其南京分店即是现“南京冠生园”前身。

1956年，冠生园进行公私合营。冼氏控股的冠生园股份有限公司解体，上海总部“一分为三”，各地分店企业都隶属地方，与上海冠生园再无关系。

目前，重庆、南京等近十家冠生园均有冼冠生的历史痕迹。在上海也有工业冠生园和商业冠生园之分，1996年在上海市经委支持下，上海工业冠生园与商业冠生园合并，实现上海冠生园字号的统一，成立冠生园（集团）有限公司。但在全国范围，仍有多家冠生园未统一字号。

合资之前，南京冠生园因大幅亏损面临倒闭。成立中外合资南京冠生园食品有限公司后第二年转亏为盈，利润连年递增，累计上缴利税1560万元，由小型企业发展为南京市政府核定的240家大中型企业之一。

2001年9月3日，中央电视台报道“南京冠生园大量使用霉变及退回馅料生产月饼”的消息，举国震惊。当年，各地冠以“冠生园”的企业更深受连累，减产量均在50%以上。其中，上海冠生园所受影响最大。

2002年春节刚过，南京冠生园食品有限公司向南京市中级人民法院申请破产。

问题：

（1）如何看待社会责任在企业发展中的作用？

（2）如何理解企业不符合管理道德的行为可能造成的危害？



【阅读材料】

第 2 篇

计　　划



第5章

决　策

教学目标

通过本章的学习，了解决策及其类型，明确决策在管理工作中的重要地位；掌握决策的基本程序；各种决策方法及其适用范围；明确常见的决策偏见与错误，并努力提升决策效能。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
决策概述	(1) 了解决策的含义及特征 (2) 理解决策的影响因素 (3) 决策的原则	(1) 决策的含义及特征 (2) 决策的影响因素 (3) 决策的原则
决策的类型	(1) 了解决策的类型 (2) 理解战略与战术决策、程序化与非程序化决策的区别	(1) 决策的类型 (2) 战略决策与战术决策 (3) 程序化与非程序化决策 (4) 确定型、风险型和不确定型决策
决策理论与风格	(1) 了解理性和有限理性假设 (2) 直觉决策的理解与运用 (3) 熟悉决策理论 (4) 决策风格的理解	(1) 完全理性与有限理性标准 (2) 直觉决策 (3) 决策理论 (4) 决策风格
决策的程序	决策基本程序在实际中的运用	决策的基本过程
决策方法	(1) 掌握常见的群体决策方法 (2) 掌握确定型决策方法 (3) 掌握风险型决策方法 (4) 掌握不确定型决策方法 (5) 了解企业竞争模拟方法	(1) 头脑风暴、名义群体、德尔菲法及电子会议 (2) 线性规划及盈亏平衡分析法 (3) 决策树法 (4) 保守、冒险、折中及后悔值分析法 (5) 企业竞争模拟方法
决策的偏见与错误	了解决策过程中的偏见与错误	决策过程中的偏见与错误



管理的核心是决策。正确的决策决胜千里；错误的决策南辕北辙。

——威廉·西蒙

基本概念

决策　定性决策　定量决策　战略决策　战术决策　例行问题　例外问题　程序化决策　非程序化决策　确定型决策　风险型决策　不确定型决策　完全理性　有限理性　直觉决策　头脑风暴法　德尔菲法　线性规划法　盈亏平衡分析法　决策树法　经营单位组织分析法



导入案例

可口可乐公司

可口可乐公司是在1886年的5月8日以当地药房的矿泉苏打饮料起家的，现在则成了全球最受欢迎的软性饮料。可口可乐的广告词众所周知，而且拥有商业历史上最受人推崇的注册商标，全球各地的人们大多认同这个品牌。可口可乐公司明显触动了世界各地每个人的基本需求，那就是休息一下、清凉地补充和尽情地享受。满足这个需求是可口可乐全球性成功的核心所在——不管昨天、今天或者明天，都是如此。

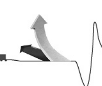
可口可乐公司是全世界最大的软性饮料糖浆和浓缩汁制造商与经销商。可口可乐通过世界各地超过195个国家的灌装商、批发商和经销商来出售它的产品。在1994年，该公司的产品大约占了全世界碳酸软性饮料消耗量的46%。此外，可口可乐也成为果汁和果汁饮料产品界中最大的营销商和经销商（其中产品有Minute Maid、Hi-C、Bright & Early和Bacardi热带水果调酒饮料）。然而，该公司的软性饮料产品净占了全部收益的89%和全部营业额收入的97%。

可口可乐公司管理上的首要目标就是增加股票持有人的股票价值，这也是它已经做到的事实。如果你在1919年的时候买到价值40美元的可口可乐股票，到了1994年它的市值已高达135美元。如果你当初购买了800股，经过配股之后，现在就会有2 304股。在过去五年来，每1股在持续交易下所赚利润以平均每年18%的复利利率增长，而共同产权也从39.4%上涨到52%。该成长的主要因素在于全球性业绩的扩张结果。事实上，美国和加拿大的软性饮料业绩只占了所有业绩的32%，另外的68%则来自于国际市场的贡献。该公司的董事会主席和最高行政长官Boberto Goizueta出生在古巴，在他的领导下，该公司20世纪90年代的目标就是把它的全球性企业系统向外扩张，以便接触更多数量的消费者。

向全球市场进军并以加拿大作为全球市场的第一站的决策始于20世纪初。在1906年的时候，古巴和巴拿马等地就设立了装瓶工厂。但是到了1932年，才决定了要让可口可乐在世界各地都随手可得，这项创意十足的决策奠定了可口可乐今日的成功。但是，即使可口可乐曾做过一些差劲的决策，例如推出全新配方的新可乐（New Coke），它的冲劲仍然十足，因为可口可乐一直遵守着游戏规则，而且不管外在环境如何变化，它的执着仍旧。

点评：管理最重要的就是决策。

管理者的本质工作就是决策，不管是计划、组织、领导还是控制工作，无不和决策密切关联。正确的决策可以使企业不断发展，错误的决策会使企业陷入困境，甚至破产。然而并不是所有企业都如可口可乐公司一样成功、顺利，许多公司正在遭受失败或曾经失败过。可以说，组织的成功很大程度上取决于决策的正确性和及时性。本章主要介绍决策的过程及常见的决策方法等。



5.1 决策概述

决策在社会、经济、军事以及企业、团体甚至个人生活中所起的重要地位，自古以来就为人们所认识。决策能指导人们的行动走向未来预定的目标。正确的决策是各项工作成功的重要前提，会使企业兴旺发达，而错误的决策会使企业陷入困境，甚至破产。

5.1.1 决策的含义

决策有狭义和广义之分。狭义的决策，是指行动方案的确定或决定，即在几种方案中选择其一，犹如人到多岔路口，决定要走哪一条路一样。这种观点只注意了决策最后的片刻，显然过于简单了。广义的决策，是指人们为了达到一定的目标，在掌握大量信息和深刻分析各种情况的基础上，科学地拟定各种方案并加以评估，最终选出合理方案的过程。

正确理解决策的概念，应把握以下几层意思。

1. 决策应有明确的目的和目标

决策是为了解决一个问题，或者是为了达到一定的目的。决策所要解决的问题务必明确，所要达到的目标应该具体，没有明确的目标是无法决策的。

2. 决策是从多个方案中作出选择、取舍的过程

决策实质上是选择方案的过程。只有一个方案，就不存在决策的问题。因此，至少要有两个或两个以上的备选方案，人们才能从中进行比较、权衡、选择，最后选择一个满意的行动方案。

3. 决策需要科学的预测

预测与决策是难以分割的，所以有“预决策”的称谓。预测水平的高低直接反映并体现于决策。预测是人们运用科学技术手段，依据一定的方法，对所关注的对象可能产生的后果或客观事物的发展趋势作出的分析。

彼得·德鲁克提出决策的五要素对于理解决策也是非常有意义的。这五要素分别是：要确实了解问题的性质；要确实找出解决问题时必须满足的条件；要仔细思考解决问题的正确方案；决策方案要同时兼顾执行措施；执行过程中要重视反馈。



【管理寓言】

5.1.2 决策的构成要素

尽管决策所面临的问题形形色色，但不论是哪一种决策，都涉及以下构成要素：

（1）决策主体：在决策系统中能体现主观能动性的要素。它既可以是个人，也可以是组织或群体。

（2）决策目标：一项决策所期望实现的成果和价值。

（3）自然状态：不依决策者的主观意志为转移的环境或条件，是决策者采取各种可行方案后可能遇到或发生的情况。

（4）备选方案：可供选择的各种可行方案。

（5）决策准则：在备选方案中进行选择时所依据的原则。

（6）决策后果：通过决策所要达到的结果。

5.1.3 科学决策的特征

透过决策的定义，可以看到决策有下列 3 个方面的重要特征。

1. 决策是主观判断过程

在决策过程中的每一个工作环节的展开，都受决策者价值观念和经验的影响，参与决策的人员的价值准则、经验等会影响决策目标的确定、备选方案的列举、方案优劣的评价以及满意方案的选择等。因此，决策从本质上说，是管理者基于客观事实的主观判断过程，是人们对将要付诸行动的主观意志的表达。

2. 决策是有目的的活动

任何决策都是有针对性的，都是决策者根据所掌握的信息资料以及对问题的了解，提出解决问题的对策。同时，决策必须以客观规律的认识为基础，必须有明确而具体的目标。因此，任何决定都是针对某一问题做出的，都有一定的目的性。

3. 决策必须着眼于未来的活动


【管理故事】

任何决策都是从解决现实问题入手，探讨未来要采取的对策。决策不仅要注重历史的调查和现状的研究，而且还要面向未来。历史的实践活动是我们无法改变的，现在人们正在进行的实践活动也是人们主观意志的执行，是我们以前的选择。因此，决策强调对事物未来发展趋势的把握，强调着眼于未来。

5.1.4 决策的影响因素

1. 环境


【管理故事】

环境对决策的影响表现在两个方面：推动决策和制约决策。首先，环境的变化使组织面临新的问题，组织为应付这些问题，就需要进行决策。其次，决策者在进行决策时，要考虑各种环境因素并受其制约，决策如果脱离了环境或对环境因素认识不足，在执行时就会遇到困难，甚至根本无法执行。

2. 组织文化

组织文化影响着组织及其成员的行为和行为方式，它对决策的影响也正是通过影响人们对组织、对改变的态度而发挥作用。涣散、压抑、等级森严的组织文化则容易使人们对组织的事情漠不关心，不利于调动组织成员的参与热情。团结、和谐、平等的组织文化会激励人们积极参与组织决策；在偏向保守、怀旧、维持的组织中，人们总是根据过去的标准来判断现在的决策，总是担心在变化中会失去什么，从而对将要发生的变化产生怀疑、害怕和抵御的心理与行为；相反，在具有开拓、创新气氛的组织中，人们总是以发展的眼光来分析决策的合理性，总是希望在可能产生的变化中得到什么，因此渴望变化，欢迎变



化，支持变化。显然，后一种组织文化有利于新的决策的实施，前一种组织文化则会成为实施新决策的障碍。为此，在制定以及选择决策方案时，必须考虑实施方案时可能遇到的组织文化方面的阻力，以及为克服这种阻力而必须付出的代价。



民族文化对决策风格的影响

决策风格及决策者愿意承担的风险程度，是反映一国文化环境下决策差异的两个方面。例如，日本人就比美国人更倾向于群体决策，这可以从日本的民族文化特征得到解释。

日本人崇尚遵奉与合作，你可以在他们的学校和企业组织中体会到这一点。制定决策前，日本企业的 CEO 要收集大量的信息，以便在群体决策时形成一致的舆论。由于日本组织中的雇员享有高度的工作保障，所以管理决策是从长远观点出发的，而不是只考虑短期的利润，而后者在美国企业中却十分普遍。

在法国普遍以独裁方式制定决策。德国的管理方式反映了德国文化讲究结构和秩序的特征。在德国组织上中制定有大量的规则和条例，管理者有明确的责任并按规定的组织路径进行决策。瑞典管理的决策风格与法国和德国的管理者不同，他们更宜于进取性，主动提出问题，并且不怕风险。瑞典的高层管理者也是把决策权层层委让，他们鼓励低层管理人员和雇员参与影响他们利益的决策。

（资料来源：卢润德，蒋志兵，等. 管理学. 北京：机械工业出版社，2010.）

3. 决策者的素质和作风

决策是一个主观思维活动的过程，无论是对目标的选择，还是对实现目标的手段的选择，都是由决策者做出的。因此决策者的价值观、知识水平、战略眼光、领导能力、对待风险的态度等都会直接影响决策的过程和结果。知识渊博、富有战略眼光的决策者依靠个人素质能运筹帷幄，做出高质量的决策；领导能力强、民主作风好的决策者能集思广益，提高决策质量；敢于冒风险的决策者在决策时更加主动、积极，而不愿冒险的决策者在决策保守、被动。

4. 时间

美国学者威廉·金和大卫·克里兰把决策类型划分为时间敏感型和知识敏感型。时间敏感决策是指那些必须迅速而尽量准确的决策，战争中指挥官的决策多属于此类。这种决策对速度的要求远甚于质量。相反，知识敏感决策对时间的要求就不太严格，这类决策的执行效果主要取决于决策者的知识及决策的质量、而非决策的速度。例如，战略决策多属于知识敏感决策，但在外界环境突然变化，时间非常仓促的情况下，要求组织迅速做出反应时，战略决策也可能是时间敏感决策。

5. 过去的决策

在实际的管理工作中，很多决策者在进行决策时，经常要考虑过去的决策，所以，过去的决策总是在有形地影响现在的决策。这种影响有利有弊，一方面有利于实现决策的连续性，保持组织的稳定；但另一方面不利于组织创新，不利于实现组织的跳跃式发展。

5.1.5 决策的原则

1. 满意原则

决策中选择出的方案是最“满意的”。传统的决策思想认为，人们在决策中要选择最优方案，受“最优化”行为准则所支配。这种理论前提是，人们可以毫无遗漏地掌握全部可供选择的方案，并且各种方案的执行结果是肯定的。这在事物比较简单，不复杂的情况下可以办到。但随着经济的发展，这种准则只能作为一种逻辑推理，实践价值不大。现代决策理论用“满意”原则来代替“最优”原则。他们认为：在现实生活中由于人们所处的环境条件的限制，不可能毫无遗漏地拟出全部方案，只能对一些主观因素进行估量，也不可能做出全部精确的估计，因此只能作出“满意”的选择。

对决策者而言，要想使决策达到最优，必须具备以下条件，缺一不可：容易获得与决策有关的全部信息；真实了解全部信息的价值所在，并据此拟定出所有可能的方案；准确预测每个方案在未来的执行结果。但在现实中，这些条件往往得不到满足，原因如下：组织内外的很多因素都会对组织的运行产生不同程度的影响，但决策者很难收集到反映这些因素的一切信息；对于收集到的有限信息，决策者的利用能力也是有限的，从而决策只能拟定数量有限的方案；任何方案都要在未来实施，而未来是不确定的。人们对未来的认识和影响十分有限，从而决策时所预测到的未来状况可能与实际的未来状况不一致。



知识链接：最优原则与满意原则

在最优原则和满意原则之间，我们应该选择后者而不是前者，这是因为，在现实的决策中，由于可供选择的方案相当多，实际上很难找出最优的方案，或者说很难肯定某个方式是否一定最优；同时，最优方案的实现，往往需要严格的条件，现实中很难完全满足，因而最优方案不一定导致最优结果，而满意决策则是在现实条件可行的前提下，寻求一个相对优化的方案，西蒙认为：“决策遵循的是满意原则，而不是最优原则。”

2. 整体最优的原则

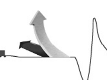
决策者在进行决策时，要正确处理组织内部各部门之间、组织与社会之间、组织与其他组织之间的关系，在充分考虑局部利益的基础上，要把提高组织整体效用放在决策的首位，从而实现决策方案的整体满意。

3. 灵活性原则

决策是在行动之前就已做出的决定。由于现代社会发展的迅速多变，以及决策（尤其是重大决策）从实施到完成，需要相当长的一段时间。在这种情况下，一成不变的情况几乎是没有的，而变化是经常发生的。这就要求决策方案具有可调节性，以适应变化了的形势。灵活性、可调性是决策科学的重要标志。一项决策，要充分考虑到潜在问题以及相应的应变措施，以便在实施过程中一旦出现某些问题，可以及时加以补救，避免产生不应该的损失；所以应变能力高低是衡量决策优劣的另一项标准。

4. 可行性原则

从人力、物力、财力、科学技术能力等诸方面来说，决策方案都是可行的、可以实施的，具有一定的保证程度。只有决策方案紧密切合目标，又具备可行的条件，这样的决策



才能称得上是正确的决策。

5. 定性分析与定量分析相结合的原则

定性分析是指运用个人或集体的智慧和判断力，对客观情况和客观规律的认识和经验，对事物性质和发展趋势作出逻辑判断，作出决定。定量分析是指运用有关的科学原理和数学方法对事物的数量方面进行计算和分析，揭示事物间的数量关系，来判断事物的特性及发展变化的规律，作出决定。在现代管理问题的决策中，既要进行定性分析，重视人的经验，又要进行定量分析，用数据说话，把定性分析和定量分析有机结合起来，以提高决策的科学水平。

5.2 决策的分类

企业生产经营活动涉及的决策问题范围十分广泛，内容较多，且各有特点。为了便于决策者从不同层次上把握各类决策的特点，我们将企业决策问题作如下分类。

5.2.1 按决策的时间跨度划分

按决策的时间跨度划分，决策可分为长期决策与短期决策。

1. 长期决策

这种类型的决策，基本上是为制定企业长远目标，中长期计划及有关联合经营、资金投向、市场开发、产品转换、扩大规模等战略性的决策。

2. 短期决策

这类决策基本是指对一年之内要解决及执行的有关问题的决策。

5.2.2 按决策的重要程度划分

依据决策的重要程度划分，可以将决策分为战略决策、战术决策和业务决策。

1. 战略决策

指事关组织未来发展方向和远景的全局性、长远性的重大决策。这种决策旨在提高组织的经营效能，使组织的经营活动与外部环境的变化保持正常的动态协调。战略决策一般由组织最高管理层制定，故又称高层决策。企业经营目标和方针的决策、新产品开发决策、投资决策、市场开发决策等都属于战略决策。

2. 战术决策

指为实施战略决策，在人、财、物等方面做出的决策。这种决策旨在提高组织的管理效能，以实现组织内部各环节的高度协调和资源的有效利用。战术决策具有指令化、定量化的特点，其正确与否关系到战略决策的顺利实施。这种决策一般由组织中间管理层做出，故又称中层决策。生产计划决策、设备更新改造决策等均属此类决策。

3. 业务决策


【管理故事】

业务决策指在日常生产管理中旨在提高生产效率和工作效率，合理组织生产过程的决策。这种决策一般由组织基层管理层做出，故又称基层决策。属于这种决策的问题有：生产作业计划决策、库存决策等。

战略决策、战术决策和业务决策之间有时没有绝对的界限，3 个层次的决策者都应或多或少地参与相邻管理层的决策方案的制定。

5.2.3 按决策主体划分

1. 个人决策

个人决策是指决策者个人使用自己已掌握的信息，凭着自己的实践经验和智慧，对某些问题做出决策。它适用于许多紧迫性的问题和常规性业务问题的处理，虽有利于提高管理效率，但因个人的知识、经验有限，容易出现失误现象。

2. 群体决策

群体决策是指组织通过各种委员会或领导机构并吸收所属机构有关人员参加的形式，按一定程序和方法，对某些重要问题所做出的决策。这类决策适用于对关系到组织全局的、长远发展的战略问题等进行决策。相对于个人决策，群体决策方式有利于交流信息、集思广益，比较客观和科学，也有利于减少或避免决策失误，但常常拖延时间，影响效率，遇紧迫性问题时容易丧失良机。因此，对于复杂、重要和需要有关人员广泛接受的决策问题，组织最好采取群体方式来制定决策。反之，简单、次要和无须体现共同意志的决策，采取个人决策方式可能更适宜。

5.2.4 按决策的起点划分

1. 初始决策

初始决策即零起点决策，它是组织对从事某种活动或从事该种活动的方案进行的初次选择。

2. 追踪决策

追踪决策即非零起点决策，它是在初始决策的基础上对组织活动方向、内容或方式的重新调整。

如果说初始决策是在对内外环境的某种认识的基础上做出的话，追踪决策则是由于这种环境发生了变化，或者是由于组织对环境特点的认识发生了变化而引起的。显然，组织中的大部分决策应属追踪决策。

5.2.5 按程序涉及的问题划分

按决策涉及的问题划分，可分为程序化决策和非程序化决策。

组织中的问题可以分为两种类型：一类是例行问题；另一类是例外问题。例行问题也



被人们称为结构良好的问题，是指那些经常重复出现的日常管理问题，它们一目了然，目标清楚。如消费者在百货商场的退货，供应商重要货物交付的延迟等问题。例外问题也被人们称为结构不良的问题，它是指那些新颖的、不经常发生的、信息模糊的和不完整的问题。例如，是否关闭一家亏损的事业部，长期存在的产品质量隐患、重要的人事任免等问题。

赫伯特·西蒙根据问题的性质将决策分为程序化决策与非程序化决策。程序化决策涉及的是例行问题，非程序化决策涉及的是例外问题。

1. 程序化决策

程序化决策指在日常管理工作中以相同或基本相同的形式重复出现的管理业务决策。由于这类决策问题产生的背景、特点及其规律易被决策者所掌握，所以，决策者可根据以往的经验或惯例制定决策方案。决策理论将这种具有常规性、例行性的决策称为程序化决策。属于这种决策的有生产方案决策、采购方案决策、库存决策、设备选择决策等。这种决策一般由职能部门进行，高层决策者很少过问。

2. 非程序化决策

非程序化决策指受大量随机因素的影响，很少重复发常常无先例可循的经营事务的决策。这种决策由于缺乏可借鉴的资料和确的统计数据，决策者大多对处理这种决策问题经验不足，在决策时没有固定的模式和规则可循。这样，决策者及其机构的洞察力、思维、知识及对类似问题决策的经验将起重要作用。这种决策如经营方向、目标决策、新产品开发决策、新的开拓决策等。由于决策过程不能标准化，所以需要高层决策者亲自参与，并依赖他们的知识、经验、智慧和判断能力，同时须民主决策。例如 2003 年春，我国部分地区发生“SARS 疫情”，对于“SARS 疫情”的处理，就是一种非程序化的危机决策。在党中央、国务院的正确领导下，各级政府做出了一系列正确的决策。国务院做出了取消“五一”长假，撤换一部分失职的官员等一系列决策，最终战胜了疫情。

但是需要注意的是，现实世界中，很少有哪个管理决策是完全程序化的或完全非程序化的，这是两种极端情况，绝大多数决策是落在这两个极端之间。很少有程序化决策完全排除个人判断的，在另一个极端上，即使是完全独特的要求非程序化决策的情况，也可以得到程序化决策程序的帮助。恰当的方式是将决策问题看作主要是程序化的或主要是非程序化的，而不是将它们看作完全程序化的或完全非程序化的。

5.2.6 从环境因素的可控程度划分

按环境因素的可控程度划分，决策可分为确定型决策、风险型决策、不确定型决策。

1. 确定型决策

确定型决策指决策者对每个可行方案未来可能发生的各种情况（自然状态）及其后果十分清晰，特别是对哪种自然状态将会发生有较确定的把握，这时可从可行方案中选择一个最有利的方案作为决策方案的决断过程。例如，当某个人准备去购买理财产品的时候，他确切地知道每一家银行提供的理财产品的期限和利息，以及能够计算出将得到多少回报，

也就是说，他可以肯定每一种备选方案的结果。但是正如也许能够估计到的，这种条件不是大多数管理决策环境的特征，它更多的是一种理想化的特征。

2. 风险型决策

风险型决策指决策事件未来各种自然状态的发生是随机的，决策者可根据相似事件的历史统计资料或实验测试等估计出各种自然状态的概率，并依其大小进行计算分析后做出的决策。风险型决策可采用决策树方法。



管理案例

索尼公司董事长的一系列风险决策

井深大是日本著名企业家，日本索尼公司名誉董事长。在第二次世界大战后动荡不安的年代，井深大募集一批优秀技术人才，创立了索尼公司。索尼公司仅用20年的时间就从街道小工厂发展成为闻名世界的企业，这同井深大不怕风险、果断决策很有关系。

从20世纪50年代初开始，井深大做出了一系列风险决策。第一次风险决策是研制磁带式录音机。当时在没有录音带原材料和精通此项技术专家的情况下，试制是要冒亏大本的风险的。但井深大没有退缩，经过反复实验终于制成较理想的录音带。第二次风险决策是研制晶体管收音机。当时鉴于美国电子工业厂家在这项研究中接连失败，不少同行都劝他放弃这个计划。然而井深大没有动摇，而是组织最优秀的技术人员成立半导体部，新产品一进入国际市场就大受欢迎。第三次风险决策是研制晶体管微型电视机。在极为保密的情况下，经过比前两次更为艰苦的努力，索尼公司在世界上首先研制成功晶体管微型电视机，该产品在美国市场上供不应求。

（资料来源：卢润德，蒋志兵，等. 管理学. 北京：机械工业出版社，2010.）

3. 不确定型决策

不确定型决策指决策方案面临多种自然状态，而决策者难以确定其出现的概率，需要进行综合分析而做出决策。这类决策问题常常存在多种不可控因素，决策约束条件难以确定，不存在固定的决策程序和方法，决策方案不易拟定、评价和优选，实施结果的风险更大。

5.3　决策理论与决策风格

5.3.1　决策理论

1. 古典决策理论

古典决策理论又称规范决策理论，是基于“经济人”假设提出来的，主要盛行于20世纪50年代以前。古典决策理论认为，应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益。

1）古典决策理论假设

作为决策者的管理者是完全理性的。决策环境条件的稳定与否是可以被改变的，在决策者充分了解有关信息情报的情况下，是完全可以作出完成组织目标的最佳决策的。古典



决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用，这种理论不一定能指导实际的决策活动，从而逐渐被更为全面的行为决策理论代替。

2）古典决策理论的主要内容

（1）决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报。

（2）决策者要充分了解有关备选方案的情况。

（3）决策者应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系。

（4）决策者进行决策的目的始终都是在于使本组织获取最大的经济利益。

3）古典决策理论的意义

古典决策理论描述了决策者应该怎样做出决策，但不能告诉我们管理者实际上是如何制定决策的。古典模型的价值在于它促使管理者在制定决策时具有理性。例如：过去许多高级管理人员仅仅依靠个人的知觉和偏好来制定决策。近年来，由于定量决策技术的发展，古典决策理论得到了广泛应用。

古典决策理论代表一种理想的决策模型。在程序化决策、确定型决策与风险型决策中，古典决策理论具有很强的应用价值。

2. 行为决策理论

1）行为决策理论的兴起与特点

行为决策理论的起步始于 20 世纪 50 年代。对古典决策理论的“经济人”假设发难的第一人是著名的诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A.西蒙，他在《管理行为》一书中指出，理性的和经济的标准都无法准确地说明管理的决策过程，进而提出了“有限理性”标准和“满意度”原则。

行为决策理论的一般研究范式为：提出有关人们决策行为特征的假设——证实或证伪所提出的假设——得出结论。这就决定了行为决策理论的发展与决策行为的研究及其研究方法应该存在一些密切的联系。行为决策理论有以下 3 个特点：

（1）出发点时决策者的决策行为。

（2）研究集中在决策者的认知和主观心理过程，关注决策行为背后的心理解释，而不是对决策正误的评价。

（3）从认知心理学的角度，研究决策者在判断和选择中信息的处理机制及其所受的内外部环境的影响，进而提炼出理性决策理论所没有考虑到的行为变量，修正和完善理性决策模型。

2）行为决策理论的主要内容

（1）人的理性介于完全理性和非理性之间。即人是有限理性的，这是因为在高度不确定和极其复杂的现实决策环境中，人的知识、想象力和计算力是有限的。

（2）决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响，而在对未来的状况作出判断时，直觉的运用往往多于逻辑分析方法的运用。所谓知觉上的偏差，是指由于认知能力的有限，决策者仅把问题的部分信息当作认知对象。

（3）由于受决策时间和可利用资源的限制，决策者即使充分了解和掌握有关决策环境的信息情报，也只能做到尽量了解各种备选方案的情况，而不可能做到全部了解，决策者选择的理性是相对的。

（4）在风险型决策中，与经济利益的考虑相比，决策者对待风险的态度起着更为重要

的作用。决策者往往厌恶风险，倾向于接受风险较小的方案，尽管风险较大的方案可能带来较为可观的收益。

（5）决策者在决策中往往只求满意的结果，而不愿费力寻求最佳方案。

行为决策理论抨击了把决策视为定量方法和固定步骤的片面性，主张把决策视为一种文化现象。例如，威廉·大内在其对美日两国企业在决策方面的差异所进行的比较研究中发现，东西方文化的差异是导致这种决策差异的一种不容忽视的原因，从而开创了决策的跨文化比较研究。完全理性和有限理性的比较见表 5-1。

表 5-1　完全理性和有限理性的比较

决策制定步骤	完全理性	有限理性
（1）提出问题	确定一个重要的、相关的组织问题	确定一个反映管理者利益的背景的、可见的问题
（2）确定决策标准及分配权重	确定所有的标准，并依据它们对组织目标的重要性进行排序	确定有限的一套标准并对标准排序；决策者自身的利益强烈影响排序
（3）拟定方案	创造性地制定广泛的各种方案	制定有限的一系列相似方案
（4）分析并选择方案	依据决策标准和重要性评价所有方案，选择获得最高经济成果的方案	从希望的解决方法出发，依据决策标准一次一个的评价方案，直到发现一个满意的、充分的解决方法为止
（5）实施方案	动用组织中所有的人力、物力、财力等资源	政治和权力的考虑将会影响到决策的接受和执行
（6）评估决策效果	由于决策是最大化单一的、明确的组织目标，所以所有组织成员都接受此方案；依据最初的问题客观评价决策成果	对决策结果的评价只有消除评价者个人利益才能客观；对先前承诺的资源配置逐步升级的可能，而不管先前的失败和不顾追加资源配置仍难以成功的事实

3. 当代决策理论

当代决策理论认为决策贯穿于管理的全过程，管理者的每一项工作都离不开决策，这就是管理者在计划、组织、领导和控制时通常被称为决策制定者的原因，而其中许多决策都是程序化的。管理职能中的决策见表 5-2。

表 5-2　管理职能中的决策

计　划	组　织
组织的长远目标是什么？ 什么战略能够最好地实现这些目标？ 组织的短期目标应该是什么？ 每个目标的困难程度有多大？	直接向我报告的下属是多少人？ 组织中的集中程度应多大？ 如何设计职务？ 组织何时应进行改组？
领　导	**控　制**
如何对待缺乏积极性的雇员？ 在特定的环境中，哪一种领导方式最有效？ 一个具体的变化将如何影响工人的生产力？ 何时是激发冲突的最恰当时机？	组织中的哪些活动需要控制？ 如何控制这些活动？ 绩效偏差达到什么程度才算严重？ 组织应建立何种类型的管理信息系统？

5.3.2 直觉的作用

20 世纪 80 年代，有一位满脑子是方法的教授说：“决策制定很容易。只要确定适当的模型，定义变量，代入数字并求出答案。如果不能使之量化，它就不存在。”这种观点在当时颇为流行，当时几乎所有的 MBA 课程都集中于向学生传授大量的决策模型。



这一理论决策方法的缺陷是显而易见的。例如：桂格麦片公司应用先进的理性决策模型试图取得宠物食品市场上的领先地位。然而桂格麦片公司的模型，对于竞争对手投资侵占低利润市场的野蛮的、近乎不理性的做法是不起作用的。结果，在20世纪90年代初，桂格麦片公司的利润大幅下降。

理性模型的本质在于用系统性的逻辑取代直觉。但是由于有了桂格麦片公司的经历后，直觉决策正在赢得商学院和管理人员中新的追随者的青睐。专家们不再不加分析地假定直觉的运用是制定决策的一种非理性的或无效的方法了。越来越多的人认为，理性分析被强调得过了头，并且在某些情况下，决策制定能够通过决策者的直觉来改善。故直觉不是要被理性分析所取代，而是这两种方法是相辅相成的。

1. 直觉决策的含义及类型

直觉决策是一种潜意识的决策过程，基于决策者的经验，以及积累的判断。研究者识别出5种不同的直觉。

（1）基于经验的决策。

（2）基于价值观或道德的决策。

（3）潜意识的心理过程：运用潜意识的信息帮助其制定决策。

（4）管理者根据感觉或情绪制定决策。

（5）基于认知的决策：管理者根据技能、知识和训练制定决策。

2. 直觉决策的使用条件

经过大量的研究调查发现，在以下8种情况下，最适宜采取直觉决策。

（1）存在高不确定性时。

（2）极少有先例存在时。

（3）变化难以科学预测时。

（4）“事实”有限时。

（5）事实不足以明确指明前进道路时。

（6）分析性数据用途不大时。

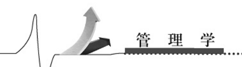
（7）当需要从存在的几个可行方案中选择一个，而每一个的评价都良好时。

（8）时间有限，并且存在提出正确决策的压力时。

5.3.3 决策风格

假定人们在决策方法上的差异表现为两个不同的维度，即思维方式和个人的模糊承受力。我们每个人都有自己的思维模式，我们中的一部分人趋向于理性的和逻辑性的思维方式或处理信息的方式，理性思维方式是用顺序的观点看待信息，在制定决策之前，必须确认信息是符合逻辑的和前后一致的；而另一部分人，则趋向于创造性和直觉类型的思维方式，不是以某种特定的次序来处理信息，而是将它们看作一个整体。

另一个维度描述了个人的模糊承受力。同样地，我们中的一些人对模糊承受力较低，这种类型的决策者试图以具有一致性和某种顺序的方式来组织信息，以使模糊性降至最低；另一方面，我们中的另一些人具有较高水平的模糊承受力，他们能够同时处理许多不同的想法。



根据这两个维度的高低不同，我们可以区分出 4 种不同的决策风格：命令型、分析型、概念型及行为型决策风格。

1. 命令型风格

具有较低的模糊承受力，他们在思考问题的方式上是理性的，他们讲究效率和逻辑性。命令型的决策制定简洁快速，关注短期的结果，他们在制定决策方面的效率和速度通常是由于只考虑少量的信息和评估少数的方案。

2. 分析型风格

比具有命令型风格的人具有更大的模糊承受力，他们在制定决策之前试图得到更多的决策信息和考察更多的选择，这是他们与命令型风格者的不同之处。分析型风格的决策者是以谨慎为特征的，具有适应和符合某些特殊情况的能力。

3. 概念型风格

趋向于具有广泛的看法和愿意考察更多的选择，他们关注决策的长期结果，以及非常愿意寻求解决问题的创造性方案。

4. 行为型风格

同其他人相处得很好，他们关注下级的成就和愿意接受来自下级的建议，他们通常通过会议方式进行沟通，虽然这可能带来冲突。为其他人所接受对这种决策风格来说是非常重要的。

虽然这四种决策风格具有明显的差别，但是大多数管理者通常具有一种以上的决策风格。考虑管理者的主流风格和他的辅助风格可能更具有现实意义。虽然有些管理者几乎总是依靠他们的主流风格，但是另外一些管理者表现得更灵活，他们能够从一种风格转换到另一种风格上，这取决于他们所面对的情况。



【知识链接】

管理者还应该认识到他们的雇员可能具有不同的决策风格。有些雇员可能会花费时间仔细地权衡不同的决策方案，特别是慎重考虑那些风险更大的选择，而另一些雇员可能更关注从其他人那里得到建议。这并不意味着一种风格比另一种风格更好，它只是表明不同雇员在决策风格上存在差异。管理劳动力的多元化主题模块积极地估价了与决策制定有关的多样化问题。

5.4 决 策 过 程

决策的过程也称决策的一般程序。一般而言，决策过程应包括识别决策问题、确定目标、拟定方案、筛选方案、实施方案以及评估决策结果几个步骤。接下来让我们进一步考察一下这个过程，以便理解每一个步骤的含义。

5.4.1 识别决策问题

决策制定过程开始于一个存在的问题，或者更具体地说，开始于现状与希望状态之间的差异。让我们选择一个例子，这个例子描述了我们关于决策的观点，它将被用于整个决



策过程的讨论。为了使问题简单化，让我们选择一个我们中间大多数人都可能与之有关的例子，即决定是否购买一台新的笔记本电脑。

我们例子中的决策者叫琼，是一位销售经理，他的销售代表需要新的笔记本电脑，因为他们的旧电脑运行速度不够快，存储容量不够大，不能满足处理大量数据的要求。进一步，为了使问题简化，假定简单地在原来电脑上增加存储容量是不经济的，公司的政策是管理者只能购买新电脑而不能租赁电脑。现在我们面临一个问题，在销售代表现有的电脑和他们需要的新的、存储量更大、速度更快的电脑之间存在着显著的不均衡，琼需要做一个决策。

遗憾的是这个例子没有进一步告诉我们管理者如何识别问题。在现实世界中，绝大多数问题都会像霓虹灯似的闪烁不定。销售代表抱怨电脑的计算能力已经不适于有效地完成他的工作了，这对琼来说是一个明确的信号，他需要为销售代表购买新的笔记本电脑。但是现实中很少有像如此明显的问题，比如说销售额下降了 5%是不是一个问题？或者销售额的下降仅仅是其他问题的一种征兆？可能是顾客对产品不满意或者广告的效果很差？还有的时候某个管理者认为是个问题。其他管理者则认为不是个问题。问题的识别带有主观性。进一步，如果管理者解决了一个完全错误的问题，就如同管理者没能发现正确的问题以及什么都没做一样糟糕。问题的识别不那么简单，在事情被确认为问题之前，管理者需要意识到问题，感到有采取行动的压力，以及拥有采取行动的资源。

认识和分析问题是决策过程中最为重要也是最为困难的环节。重要是因为问题不清，难以决策，问题找错，一错百错。困难是因为真正的问题常常为众多的表象所掩盖，需要我们进行深入的分析，才能找到真正的问题。

【管理故事】

5.4.2　明确目标

目标是组织行动的归宿，决策目标要含义明确，内容具体、定量化，而且有衡量实现程度的标准，而且有衡量实现程度的标准，这样才能对控制和实施决策起到指导作用。

目标的衡量方法有很多，如人们通常用货币单位来衡量利润或成本目标，用产出数量来衡量生产率目标，用次品率或废品率来衡量质量目标。

明确决策目标，要注意以下几方面的要求。

1. 提出目标的最低和理想水平

目标应从可能性、可靠性、重要性等方面出发，区分主次，明确组织改变活动方向和内容至少应该达到的状况和水平，以及希望实现的理想目标水平。决策不仅要保证实现最低限度的要求，还要力争达到既定约束条件下所能达到的最好状态。

2. 目标必须明确具体

决策目标的表达应当是单义的，在时间、地点和数量上都要加以确定。目标要能够分解落实到具体部门、具体单位，这样执行者才会明确地领会目标的含义。目标要有具体的衡量指标，应尽量数量化，并应规定其完成期限。

3. 明确多元目标间的关系

决策目标往往不止一个，而更多的是具有多重或多元的目标。多个目标之间有时还会

有矛盾，这就给决策带来了一定的困难。因此，要处理好多目标的问题，明确多元目标间的关系。在进行多个目标的复杂决策时，在满足决策需要的前提下，尽量减少目标数量，因为目标越多，决策难度越大。然后把目标依重要程度的不同进行排序，把重要程度高的目标先行安排决策，并尽可能地兼顾其他目标，减少目标间的矛盾。如果多个目标间不是协调一致的，上下级的目标存在矛盾冲突，要按照局部服从全局的原则采取适当的办法解决。

4. 限定目标的正负面效应

既定目标活动的执行既可能给组织带来有利的贡献，也可能产生不利的影响。限定目标的正负面效果，就是要把目标执行的有利结果和不利结果加以界定和权衡，规定不利结果在何种水平范围内是允许的，一旦超过这个水平组织就应当停止原目标活动的执行，以控制决策的不利影响。

5. 保持目标的可操作性

不论是明确组织必须达到的最低目标还是希望实现理想目标，也不论是确定组织的总体目标还是各职能部门的分目标，都必须保证目标的可操作性。因此，目标的确定应当具备可计量、可以规定其期限、可以确定其责任者 3 个特征。

5.4.3　拟定方案

决策的本质是选择，而要进行正确的决策，就必须提供多种备选方案。因此，在决策过程中，拟定可替代的方案要比从既定的方案中选择重要得多。

一旦机会或问题被正确地识别出来，管理者就要提出达到目标和解决问题的各种方案，这一步需要创造力和想象力，在提出备选方案时，管理者必须把试图达到的目标铭记在心，而企业要提出尽量多的方案。

通常来说，一个问题往往可以用一个以上的办法来解决，所以在选择之前，应把所有相关因素罗列出来，以便清楚地加以考察和评估。在标准确定之后，就要探索和拟定一定数量和质量的备选方案。为了保证备选方案的质量，应注意以下几点：

（1）要做好信息收集工作，进行科学预测。

（2）管理决策针对所要解决的问题，可以拟定不同的备选方案。

（3）各种类型的备选方案，都必须坚持 4 点：一是拟定备选方案必须具有整体详尽性；二是各方案必须互相区别，不能相互包含；三是不能把拟定备选方案的过程看成是简单的数字运算，而应看成是大胆创新、大胆探索、精心设计的过程；四是各方案的细节尽量明确具体，并预计各方案的经济效益。

（4）对备选方案要进行可行性研究。

方案拟定原则：要紧紧围绕着所要解决的问题和所要达到的目标；已经具备和经过努力可以具备各种条件；充分发挥参与决策者的积极性、创造性和丰富的想象力。



知识链接

选择越多越好？

选择越多越好，这几乎成了人们生活中的常识。但是最近由美国哥伦比亚大学、斯坦福大学共同进行



的研究表明：选择越多反而越可能造成负面结果。科学家们曾经做了一系列实验，其中一个实验让一组被测试者在六种巧克力中选择自己想买的；另外一组被测试者在 30 种巧克力中选择。结果，后一组中有更多的人感到所选择的巧克力不大好吃，对自己的选择有点后悔。

另一个实验是在加州斯坦福大学附近的一个以食品种类繁多闻名的超市进行的。工作人员在超市里设置了两个试吃摊位，一个有 6 种口味，另一个有 24 种口味。结果显示有 24 种口味的摊位吸引的顾客较多：242 位经过的客人中，60%会停下试吃；而 260 个经过 6 种口味的摊位的客人中，停下试吃的只有 40%。不过最终的结果却出乎意料：在有 6 种口味的摊位前停下的顾客 30%都至少买了一瓶果酱，而在有 24 种口味摊们前的试吃者中只有 3%的人购买东西。

太多的选择容易让人游移不定，拿不准主意，同理，太多的意见也会使决策者混淆视听。不要以为越多的人给出越多的意见就是好事，其实往往适得其反，由于每个人看问题的角度不同，给出意见的动机也不尽相同，所以太注重听取别人的意见很容易让自己拿不定主意。在征求意见之前，我们必须有一个属于自己的坚定信念，要明确最终的目的是什么，这样才能在众多的声音中保持清醒的头脑，找出最适合企业发展的金玉良言。

（资料来源：曾坤生．管理学．北京：清华大学出版社，2009.）

5.4.4　筛选方案

在选定方案时，先要对各可行方案作分析和比较。所谓分析，就是对各方案的可行性和合理性进一步论证和评估，以便比较和选择。所谓比较，就是权衡各方案的利弊，要有一定的标准和方法。标准不仅要统一还要分清主次；方法则要保证比较结果真实可靠。

在经过分析和比较后，即可进入选择方案阶段。所谓选择方案，即决策者拍板定案，也就是在既定的多种方案和众多的约束条件范围内进行总体权衡，反复比较，择优决断。这是决策最为关键的一环。

选择方案的方法通常有 3 种：一是经验判断法。就是依靠决策者的实践经验和判断能力来选择方案，它是选择方案的一种基本方法。但这种方法不适用于那些比较复杂、目标多、变量多、方案多、难于直接看出方案优劣的决策问题。二是数学分析法，就是用数学模型来表示方案的变量与变量，变量与目标的关系，并计算出结果，根据结果选择方案。对一些无法靠经验来选择方案的决策问题，要用数学分析法选择。三是试验法，就是对一些缺乏经验的新问题，又无法用数学方法选择时，可以先进行试验，然后根据试验的结果来选择方案。

选择方案时既不能求全求美，一味追求最优方案，也不能优柔寡断或者急于求成，总之，不管选取哪一方案均有风险。



管理故事

里根的鞋

美国前总统里根小时候曾到一家制鞋店做一双鞋。鞋匠问年幼的里根：“你是想要方头鞋还是圆头鞋？”里根不知道哪种鞋适合自己，一时回答不上来。于是，鞋匠叫他回去考虑清楚后再来告诉他。

过了几天，这位鞋匠在街上碰见里根，又问起鞋子的事情。里根仍然举棋不定，最后鞋匠对他说：“好吧，我知道该怎么做了。两天后你来取新鞋。”

去店里取鞋的时候，里根发现鞋匠给自己做的鞋子一只是方头的，另一只是圆头的。“怎么会这样？”

他感到纳闷。“等了你几天，你都拿不出主意，当然就由我这个做鞋的来决定啦。这是给你一个教训，不要让人家来替你做决定。”鞋匠回答。



启示

决策往往是在动态中为所定目标选择最佳方案。犹豫不决、谨慎、贸然决策等都是形容决策者的决策倾向。关键是决策者要在不完整的信息中，找到最佳的平衡点而主动决策，否则，决策者犹如拿到两只形状各异的鞋。

5.4.5 实施方案

决策方案选定以后，是否符合实际，要通过实施进行验证，同时，在决策执行过程中也不可避免地遇到自身能力及外部环境的重大变化，为避免发生失误，需要进行信息反馈，以便采取相应措施调整、修正原方案，或在必要时进行追踪决策。所以，完整的决策程序应包括决策方案的实施与跟踪监督这一阶段。其主要工作应该包括：

（1）要做好宣传教育工作，使决策执行者都了解决策的内容、目的和意义。

（2）要健全机构，做好决策的组织工作。

（3）要注意跟踪检查，及时反馈，要密切注意决策实施过程中的情况和问题，当发现与原定目标相偏离时，应当及时查明原因，采取措施，进行有效控制，保证原定目标的实现。

（4）如果实施过程中，发现原决策方案在实际中行不通，就要对决策本身进行分析，找出问题，对方案做适当的修正。若原决策所依据的客观环境发生重大变化或发现原决策有重大失误，导致原定的目标确实无法实现时，就要对原决策进行根本性的修改，也即进行追踪决策。追踪决策是非零起点的再决策，这种决策的难度比初始决策更大。

5.4.6 评估决策效果

决策的正确与否要以实施的结果来判别，因此决策过程的最后一步是评估决策的结果，看看问题是不是得到了解决。管理者应在整个决策过程中建立信息反馈渠道，及时检查实施情况，一旦发现异常，立即查明原因，并不断地修正和完善，直至解决问题、实现目标、作出新的决策。如果真的是决策错误，作为一名管理者首先要有勇气承认错误，然后追溯决策的全过程，找出在哪一步犯了错误；并在此基础上予以调整或改正，最终使决策趋于完善。

【管理故事】

5.5 决 策 方 法

正确的决策不仅需要充分的信息，遵循科学的原则和程序，还依靠科学的决策方法。归纳起来，常用的决策方法可分为软性决策方法和硬性决策方法两大类。

5.5.1 软性决策方法

软性决策法，即决策的“软技术”，也称主观决策法、软科学方法。它是在决策过程中充分发挥专家集体的智慧、能力与经验，运用经济学、社会学、心理学的方法，在系统研



究分析的基础上，根据掌握的情况与资料，提出决策目标、方案、参数，并做出相应的评价和选择。

软性决策法不同于传统的依靠一两个人拍脑袋的经验决策方法。首先，专家具有丰富的知识、阅历、经验和判断力，专家提出的意见其权威性较一般人要高；其次，不是由一个专家，而是由一个专家集体共同对一个问题进行分析、判断，如果取得比较一致的看法，其决策的客观程度和正确程度自然比较高；最后，软性决策法如果运用得当，灵活简便，省时省力，可以提高决策效率，而且还有利于调动专家、职工的积极性，提高他们的创造能力。另外，吸收专家和职工参与决策，便于统一思想，为决策的贯彻执行创造有利条件。

但是软性决策法有其局限性，由于它是建立在个人主观基础上的，缺乏严格的论证，主观成分强，有时还会因参加者的知识类型使决策意见带有很大倾向性，而且传统观念和过去经验往往起主导作用，使决策比较保守。所以在管理决策实践中，应尽量把软性决策方法同硬性决策方法结合起来，才能不断提高决策的科学性。

常用的软性决策方法有以下几种。

1. *群体决策方法*

组织中的许多决策，尤其是对组织的活动和人事有极大影响的重要决策，是由群体制定的，很少有哪个组织不采用委员会、工作队、审查组、研究小组或类似的组织作为制定决策的工具。研究表明，管理者 40%或更多的时间是花费在各种会议上。毫无疑问，这些时间的大部分都用于确定问题，找到解决问题的方案，决定如何实施方案以及总结经验。在本节中，我们将比较群体决策和个人决策的优缺点，明确什么时候应采用群体决策，以及探讨改善群体决策的普遍适用的方法。有四种使群体决策更具创造性的方法，即头脑风暴法、名义群体法、德尔菲法和电子会议。

1）头脑风暴法

头脑风暴法也叫畅谈会法，是由美国心理学家 A.F.奥斯本于 1939 年首次提出的。这种方法的特点是邀请专家、内行人，针对某一问题，敞开思想，畅所欲言。通过学习和掌握这种方法，可以大大激发人的灵感，发明许多具有创造性的事物。

实施头脑风暴法时应遵循以下原则：

（1）对别人提出的建议不作任何评价，即使自己认为是幼稚的、错误的，甚至是荒诞离奇的设想，亦不得予以驳斥。诸如“这根本行不通”“这种想法太陈旧了”“这是不可能的”等语句，禁止在会议上出现。

（2）会议提倡自由奔放、随便思考、任意想象、尽量发挥，主意越新、越怪越好，因为它能启发与会者推导出好的观念。

（3）建议越多越好，在这个阶段，参与者不要考虑自己建议的质量，想到什么就应该说出来。

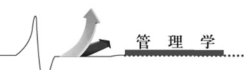
（4）欢迎对别人的意见加以改进，提出新奇的想法。

这种方法旨在建立一个宽松的思考环境，组织成员相互启发，激发发散思维，使人们的思想像风暴一样来得迅速而猛烈。

【管理故事】

2）名义群体法

名义群体法也称为列名小组法，是一种被征询意见的人，事先不接触事后接触的方法。



被征询意见的人被列入一定的小组，彼此之间也不知道是谁，开始时不见面谈问题，小组只是名义上的。这种名义上的小组可以有效地激发个人的创造力和想象力。在这种不因接触而产生相互影响的条件下，让他们分别用书面方式提问题、提建议，或回答所提问题。接着由小组组织者把个人的书面材料合成一份小组汇编材料，然后公布。公布时只公布汇编结果，不公布这些问题、建议或方案是由谁提出来的。这样在讨论时每个人既可以没有顾虑地充分发表意见，有时甚至同意了别人的意见、反对自己所提的方案。

这种方法可以使参加讨论人员毫无顾虑地各抒己见，同时又能把好意见逐步集中起来。也可以由小组成员对提出的全部备选方案进行投票，根据投票结果选择所要的方案。

3）德尔菲法

德尔菲法是由美国兰德公司提出，是专家会议法的一种发展，是一种向专家进行调查研究的专家集体判断，因此也被人们称为专家意见法，或称专家意见函询调查法。它以匿名的方式通过几轮函询征求专家们的意见，组织决策小组对每一轮的意见都进行汇总整理，作为参照资料再发给每一个专家，供他们分析判断，提出新的意见。如此反复，专家的意见渐趋一致，最后做出最终结论。

德尔菲法的实施包括以下过程。

（1）拟定决策提纲。先把决策的项目写成几个问题，问题的含义必须十分明确。

（2）选定决策专家。所选专家一般是名望很高或是从事该项工作多年的专家，选定人数一般以 20～50 人为宜，而一些重大问题的决策可选择 100 人以上。

（3）征询专家意见。向专家邮寄第一次征询表，请专家用书面形式独立地回答提出的决策问题，并说明是否需要补充资料。

（4）修改决策意见。决策的组织者将第一次决策的结果及资料进行综合整理、归纳，使其条理化，发出第二次征询表，同时把汇总的情况一同寄出，让每位专家看到全体专家的意见倾向，据此对所征询的问题提出修改意见或重新做一次评价。

（5）确定决策结果。征询、修改及汇总反复进行多轮，直至专家的意见逐步集中和收敛，从而确定出专家们趋于一致的决策结果。

这种形式的好处是各位专家彼此不见面，既可以避免相互间的消极影响，同时也能集思广益，便于决策者下决心。缺点是耗时较长，组织工作烦琐，不利于紧迫性较强的决策问题的解决。

4）电子会议

电子会议是将名义群体与尖端的计算机技术相结合的一种群体决策方法。该方法的实施过程是：多达 50 人围坐在一张马蹄形的桌子旁，这张桌子上除了一系列的计算机终端外别无他物。主持会议者将问题显示给决策参与者，他们把自己的答案输入计算机终端，个人评论和票数统计都投影在会议室的屏幕上。

电子会议的优点是匿名、诚实和快速。决策参与者能不透露姓名地输入自己所要表达的任何信息，一敲确认键就能显示在屏幕上，使所有人都能看到。它还能使人们充分地表达自己的想法而不受从众压力的影响，它消除了闲聊和小组讨论偏题现象，而且不必担心打断别人的“说话”，专家们发现电子会议比传统的面对面会议的效率高出一半以上。

但是，电子会议也有缺陷。那些打字快的人使得那些打字慢但口才好的人相形见拙，不利于发表自己的意见。同时，这一过程缺乏面对面交流所传递的丰富信息。



2. 波士顿矩阵分析法

波士顿（BCG）矩阵是由美国波士顿咨询集团首创的一种规划企业产品组合的方法。其目的是将企业有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去，保证企业收益，使企业在激烈竞争中能立稳脚跟。

BCG 矩阵是将组织的每一个战略事业单位（SBU）标在一种二维的矩阵图上（图 5.1），从而显示出哪个 SBU 能提供高额的潜在利益，哪个 SBU 是组织资源的漏斗，从而指导管理当局作出正确的决策。

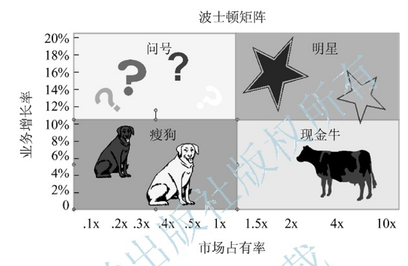


图 5.1　BCG 矩阵分析图

该方法认为，在确定组织某个战略事业单位未来的经营活动发展方向时，应考虑它的市场占有率和业务增长率两个维度。市场占有率反映了它在这个行业中的地位，决定了企业的销售量、销售额和赢利能力；而业务增长率则反映业务增长的速度，影响投资的回收期限。

波士顿矩阵对企业产品所处的四个象限具有不同的定义和相应的战略对策。

（1）明星产品（Stars）。它是指处于高业务增长率、高市场占有率象限内的产品群，代表着最高利润率和最佳投资机会，需要加大投资以支持其迅速发展。对明星产品应采用发展战略，不失时机地投入必要的资金，扩大生产规模，加强竞争地位。

（2）现金牛产品（Cash Cow）。它是指处于低业务增长率、高市场占有率象限内的产品群，这是成熟市场中的领导者，它是企业现金的来源。由于市场已经成熟，企业不必大量投资来扩展市场规模，同时作为市场中的领导者，该业务享有规模经济和高边际利润的优势，因而给企业带来大量财源，可以满足企业经营的需要。

（3）问号产品（Question Marks）。它是指处于高业务增长率、低市场占有率象限内的产品群。前者说明市场机会大，前景好，而后者则说明在市场营销上存在问题。其特点是利润率较低，所需资金不足，负债比率高。对问题产品应采取选择性投资战略，即对于可能会成为明星的产品进行重点投资，提高市场占有率，使之转变成“明星产品”；但对于可能会成为瘦狗的产品要忍痛割爱，及时放弃该领域。

（4）瘦狗产品（Dogs）。它是指处在低业务增长率、低市场占有率象限内的产品群。其

特点是利润率低、处于保本或亏损状态，负债比率高，无法为企业带来收益。对这类产品应采用撤退战略，即减少批量，逐渐撤退，对那些销售增长率和市场占有率均极低的产品应立即淘汰。

5.5.2 硬性决策方法

硬性决策方法，即决策的“硬技术”，也称为定量决策法。它是指把影响决策的因素（包括过去的或未来的）进行量化，并通过一定的数学运算、比较、判断，进行决策分析的方法。依据决策者掌握情报资料的多少和对未来可能发生情况的了解程度，硬性决策方法可以分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策 3 种具体方法。

1. 确定型决策方法

1）线性规划

线性规划是一种为寻求单位资源最佳效用的数学方法，常用于组织内部有限资源的调配问题。

此类问题的解决要遵循以下几个步骤：首先要找出影响目标大小的变量，并建立线性规划模型；其次找出实现目标的约束条件；最后找出目标函数的达到最优的可行解。

[例 5.1] 某企业生产甲、乙两种产品，它们都要经过制造和加工两道工序（表 5-3）。制造工序中，生产单位甲产品的工时耗费为 2 小时，生产单位乙产品的工时耗费是 4 小时，可利用的时间工序时间为 180 小时。而加工工序中，生产单位甲产品的工时耗费为 3 小时，生产单位乙产品的工时耗费是 2 小时，可利用的时间工序时间为 150 小时。生产单位甲产品的利润为 40 元，生产单位乙产品的利润为 60 元，市场需求旺盛。如何安排生产才能使企业利润最大？

表 5-3 企业生产产品与消耗工序情况

项 目	产 品 甲	产 品 乙	可利用工序时间（小时）
制造工序（小时）	2	4	180
加工工序（小时）	3	2	150
单位产品利润（元）	40	60	

解：该问题实在有限资源约束下求利润最大化的问题，先列出目标函数和约束条件。

设 x、y 分别为甲、乙两种产品的生产数量，则 Max $Z=40x+60y$

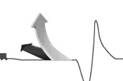
而生产两种产品在制造和加工两道工序上所花的时间不能超过各道工序可利用的时间，则

$$2x+4y\leqslant 180$$

$$3x+2y\leqslant 150$$

$$x\geqslant 0，y\geqslant 0$$

对模型求解，得出最优方案时生产甲产品 30 件，乙产品 30 件时，可获得最大利润为 3 000 元。



2）盈亏平衡分析法

盈亏平衡分析法也称量本利分析法。它是指根据产品销售量、成本、利润的关系，通过数学模型，来分析和选择决策方案的方法。量本利分析法是一种简便有效、使用范围较广的定量决策方法，它广泛应用于生产方案的选择、目标成本预测、利润预测、价格制定等决策问题上。其核心是盈亏平衡点的分析，也就是通过盈亏平衡点的分析，可以预先判定产量或者销售量达到什么水平才能保证企业不亏损（图 5.2）。

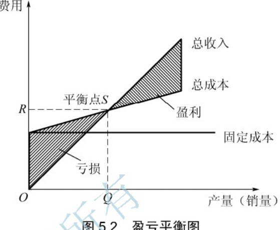


图 5.2　盈亏平衡图

从图 5.2 中可以得知，当销售收入与总成本相等时，这一点所对应的产量（销量）就称为盈亏平衡点（S）。在盈亏平衡点上，企业既不盈利也不亏损，因此盈亏平衡点又称为保本点或盈亏临界点。企业的产量若低于平衡点的产量，则会发生亏损，而高于平衡点的产量，则会获得盈利。这一基本原理在企业的经营决策活动中运用相当广泛。企业的经营决策，几乎都与产量、成本、利润有关。许多问题都可以通过量本利分析加以解决。例如：企业是否应购置新设备，是否应进行技术改造，某种产品生产多少才能盈利，企业产品的定价水平是否合适等。其基本公式如下：

$$Z = S - C = S - V - F = (P - v)Q - F$$

其中：Z——利润；S——销售额；C——总成本；F——固定成本；
V——总变动成本；P——销售单价；v——单位变动成本；Q——销售量。

根据盈亏平衡点定义，企业的销售量处在盈亏平衡点时，企业不亏不盈。

$$Q_0 = \frac{F}{P - v}$$

$$S_0 = \frac{F}{1 - \frac{v}{P}}$$

式中：Q_0——盈亏平衡点销售量；
S_0——盈亏平衡点销售额；
$P - v$——单位边际贡献；
$1 - \frac{v}{P}$——边际贡献率。

从公式和图中可以看出，销售额减去变动总成本后的余额，补偿了固定成本后剩余的部分即为利润。这个余额为边际贡献。可见，边际贡献是对固定成本和利润的贡献。当总的边际贡献与固定成本相当时，恰好是盈亏平衡，这时再增加一个单位的产品，就会增加一个边际贡献利润。

在管理工作中，盈亏平衡分析法主要用来确定企业目标成本、预测一定销售量下的利润水平及安全企业的经营状况。

（1）确定企业的目标成本。

[例 5.2] 某企业机床每台售价 10 万元，单位变动成本 6 万元，年固定成本 400 万元。当目标利润确定为 400 万元时，目标成本应控制在什么水平？

$$S_i = \frac{400+400}{1-\frac{6}{10}} = 2\ 000\text{（万元）}$$

目标成本=销售额 － 目标利润=2 000－400=1 600（万元）

在保证实现 400 万元年目标利润的情况下，目标成本应控制在 1 600 万元的水平。

（2）预测一定销售量下的利润水平。

[例 5.3] 某企业销售一种商品，单位变动成本 85 元，固定成本 100 000 元，销售单价为 100 元。据市场预测，年度销售量为 8 000 件，企业可获利润多少？

$$8\ 000 = \frac{100\ 000+Z}{100-85}$$

$$Z = 20\ 000\text{（元）}$$

经过计算，企业预计可获利润 20 000 元。

（3）判断企业经营状况。

企业经营状况的好坏可以通过经营安全率来加以判定。经营安全率（L）是指实际或预计产量（或销售额）超过盈亏平衡点产量（或）销售额的差异数与实际或预计销售量（或销售额）的比值。计算公式如下：

$$L = \frac{S_i - S_0}{S_i} \times 100\% \quad \text{或} \quad L = \frac{Q_i - Q_0}{Q_i} \times 100\%$$

上式中 $S_i - S_0$ 为安全余额，即实际销售额减去盈亏平衡点的销售额。安全余额越大，说明企业的盈利水平越高。

经营安全率是反映企业经营状况的一个重要指标。一般根据表 5-4 中的数值来判断企业经营状况。

表 5-4 企业经营安全率

经营安全率/（%）	30 以上	25～30	15～25	10～15	10 以下
经营安全状况	安全	较安全	不太好	要警惕	危险

[例 5.4] 某公司销售空调机，单价为 6 000 元/台，该公司的年度固定成本为 100 万元，进货单价为 5 000 元/台，预测年度销售量为 1 500 台，试分析该公司的企业经营安全状况。

$$Q_0 = \frac{100\ 000}{6\ 000-5\ 000} = 1\ 000\text{（台）}$$

$$L = \frac{1\ 500-1\ 000}{1\ 000} = 50\%$$

对比表 5-4，可知企业经营状况非常安全。



2. 风险型决策——决策树法

在决策过程中，风险型决策问题大多比较复杂，为避免遗漏和错误，可以采用树形图进行辅助决策，即通过图解的方式将决策方案的相关因素分解，确定并逐项计算其发生的概率和期望值，进而比较和选优的方法。

1）决策树的构成要素

决策点：即所要决策的问题，用方框“□”表示。

方案枝：由决策点引出的直线，每条直线代表一个方案，并由它与状态结点相连。

状态结点：反映各种自然状态所能获得的机会，在各个方案枝的末端，用圆圈“○”表示。

概率枝：从状态结点引出的若干条直线，反映各种自然状态可能出现的概率，每条直线代表一种自然状态。

损益值点：反映在各种自然状态下可能的收益值或损失值，用三角形“△”表示。图 5.3 即为决策树形图。

2）决策树法的步骤

应用决策树法进行决策，主要有 3 个步骤：

第一步是绘制决策树。从左至右，首先绘出决策点，引出方案枝，再在方案枝的末端绘出状态结点，引出概率枝，然后将有关部门参数（包括概率、不同自然状态、损益值等）注明于图 5.3。

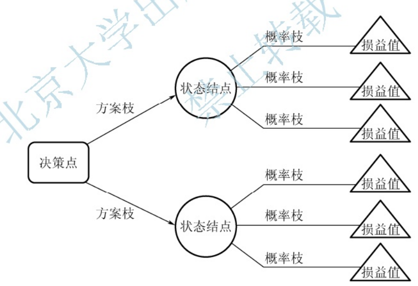


图 5.3 决策树图

第二步是计算各方案的期望值。期望值的计算要从右向左依次进行。首先将各种自然状态的收益值分别乘以各自概率枝上的概率，再乘以计算期限，然后将各概率枝的值相加，标于状态结点上。

第三步，剪枝决策。比较各方案的期望值（如方案实施有费用发生，应将状态结点值减去方案的费用后再进行比较）。剪掉期望值小的方案（在落选的方案枝上画上“‖”表示舍弃不用），最终只剩下一条贯穿始终的方案枝，它的期望值最大，是最佳方案，将此最大值标于决策点上。

[例 5.5] 假设某厂拟扩大生产规模，有建大厂与建小厂两种方案，需求状况可能出现高、中、低 3 种情况，如果是高需求，则大厂获利；如果是低需求，则小厂获利。经过预算和估计概率，扣除建厂费用后，收益条件见表 5-5。

表 5-5 各方案损益值表

单位：万元/年

	高需求（0.5）	中需求（0.3）	低需求（0.2）
建大厂	720	320	–480
建小厂	110	310	410

试比较建大厂和建小厂哪个方案更好？

解：首先绘制决策树，如图 5.4 所示。

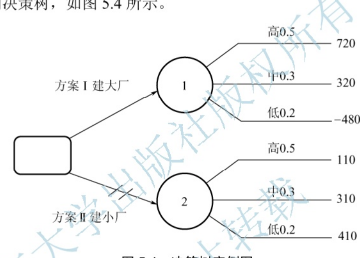


图 5.4 决策树实例图

再计算各方案的期望值

方案Ⅰ：EMV1=720×0.5+320×0.3+（–480）×0.2=360（万元）

方案Ⅱ：EMV2=110×0.5+310×0.3+410×0.2=230（万元）

又因为 EMV1>EMV2，减掉方案Ⅱ。

所以取方案Ⅰ，建大厂，将建小厂的方案Ⅱ剪枝。

[例 5.6] 某地为适应市场对某产品的需求，提出 3 个方案：建大厂，需投资 800 万元、销路好时年可获利 300 万元，销路差时年亏损 100 万元；建小厂需投资 300 万元，销路好时年可获利 100 万元，销路差时仍可获年利 30 万元。大、小厂经营期均为 10 年，估计未来销路好、差的概率分别是 0.7、0.3；第三个方案是先建小厂、三年后销路好时再扩建，需追加投资 500 万元，经营期 7 年，估计每年获利 350 万元，应如何决策？

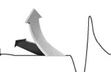
解：先绘制决策树，如图 5.5 所示。

再计算各方案的期望值

$$\text{EMV4}=350\times1.0\times7-500=1\,950\text{（万元）}$$

$$\text{EMV5}=100\times1.0\times7=700\text{（万元）}$$

EMV4>EMV5，所以选用扩建方案，剪去三年后不扩建方案。这是第一次决策，决策点 B 的期望值应为 1 950 万元。



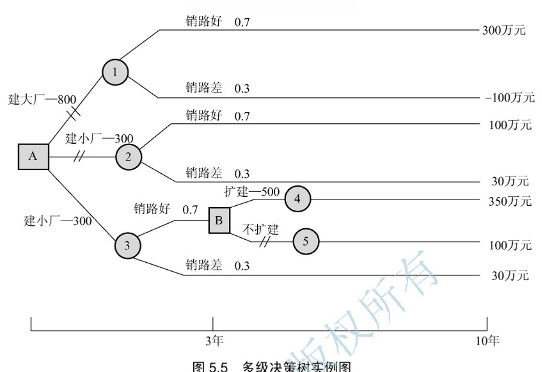


图 5.5 多级决策树实例图

计算点⑤的期望值，它包括两部分：

（1）前三年是建小厂，销路好时的期望值=0.7×100×3=210（万元）；后七年扩建后，期望值为 1 950 万元。

（2）前三年销路差时，办小厂则持续十年，其收益期望值= 0.3×30×10 = 90（万元）。

所以方案三的期望收益如下：

$$EMV3= 0.7\times100\times3+0.7\times1950+(0.3\times30\times10) - 300=1\ 365\text{（万元）}$$

$$EMV1=[0.7\times300+0.3\times(-100)]\times10 - 800=1\ 000\text{（万元）}$$

$$EMV2= (0.7\times100+0.3\times30)\times10 - 300=490\text{（万元）}$$

由于 EMV3>EMV1>EMV2，所以选取方案三，先建小厂三年后效益好再扩建，剪去其他两种方案。

3. 不确定型决策方法

不确定型决策是在对未来自然状态完全不能确定的情况下进行的。由于决策主要靠决策者的经验、智慧、胆识和风格，便产生了不同的评选标准，因而形成了多种具体的决策方法。

[例 5.7] 某企业计划开发新产品，有 3 种设计方案可供选择。不同的设计方案制造成本、产品性能各不相同，在不同的市场状态下的损益值也不同。有关资料见表 5-6。

表 5-6 企业生产各方案在不同市场情况下的收益 单位：万元

项目	销路好	销路一般	销路差
方案 A	150	100	50
方案 B	180	80	25
方案 C	250	50	10

面对这一决策，我们不能简单地从表 5-6 中选取收益最大的单元格（250），因为“销路好”这一情况不一定能发生，甚至不知道 3 种情况各自出现的可能性（概率）。

常用的不确定型决策方法有以下 4 种。

1）小中取大法

决策者对未来持悲观态度，认为未来会出现最差的情况，决策时，害怕担风险、不求大利的稳妥型决策方案。因此，决策者从最坏的自然状态出发，假设未来是低需求，各方案的收益值都是最小，从各方案最小的收益中选择一个最大的作为决策方案。它从“最不利”的情况出发，寻找“最有利”的方案。因此，这是一种留有余地的分析方法，尽管比较保守、“悲观”，但却稳妥可靠。

在本例中，先求出每个方案的最小损益值：

方案 A Min{150，100，50}=50

方案 B Min{180，80，25}=25

方案 C Min{250，50，10}=10

再求出三个方案中最小损益值的最大值：

Max{50，25，10}=50

因此，它对应的 A 方案就是最佳方案。

2）大中取大法

指决策者对未来非常乐观，他从最好的自然状态出发，假设未来是高需求，各方案的收益值都是最大的，从各方案最大的收益值中选出其中最好的方案作为决策方案。

显然，这是一个比较冒险的决策。因为“未来是高需求”只是决策者一种乐观的假设，如果确实应验，可获最大收益。而一旦未来销路不好就要承受更大的损失。因此，应用这一标准进行决策，要十分慎重，一般只有风险较小、把握较大的问题才可采用。

在本例中，先求出每个方案的最大损益值：

方案 A Max{150，100，50}=150

方案 B Max{180，80，25}=180

方案 C Max{250，50，10}=250

再求出三个方案中最大损益值的最大值：

Max{150，180，250}=250

所以，它对应的 C 方案就是最佳方案。

3）后悔值法

后悔值法是以方案的机会损失大小来判别方案的优劣。机会损失是指由于决策采取了错误的决策方案所造成的损失，如高需求时采取了保守决策，低需求时采取了投资较大的方案。决策者在选定方案后，如果实践证明对自然状态的估计出现失误，无形中企业就遭受了机会损失，决策者就会为此感到后悔，后悔遗憾原则就是要使这种后悔减到最低程度。后悔结果的大小可通过后悔值来表示。每种自然状态下的最大收益值与各方案的收益值之差，称为后悔值。

这种决策方法的程序是：先从各种自然状态下找出各个方案的最大收益值，再将每种自然状态下各种方案的收益值与最大收益值相比较，求得后悔值，然后从各个方案的后悔值中找出最大后悔值，并从中选择最大后悔值为最小的方案，作为决策方案。这种方法是



以后悔值作为评价方案的标准，依据的是“遗憾”原则。它既不过于保守，又不过于冒险，是一种比较稳当的决策方法。

本例中的后悔值矩阵见表 5-7。

表 5-7 企业生产各方案在不同市场情况下的后悔值 单位：万元

	畅销	一般	滞销
方案 A	100	0	0
方案 B	70	20	25
方案 C	0	50	40

然后求出每个方案的最大后悔值：

方案 A Max{100, 0, 0}=100

方案 B Max{70, 20, 25}=70

方案 C Max{0, 50, 40}=50

最后在三个方案最大后悔值中求出最小值：

Min{100，70，50}= 50

所以它对应的 C 方案就是最佳方案。

4）折中法

又称为乐观系数标准。这是一种介于乐观标准和悲观标准之间的折中决中，决策者认为按照某种极端的原则行事是不现实的，应该折中一下，既应对未来有乐观的态度，又要注意不利因素的影响。具体做法是：由决策者对最好的结果和最坏的结果出现的可能性作出估计，确定一个乐观系数。乐观系数介于 0 和 1 之间，乐观系数为 0 时，即为悲观决策，乐观系数为 1 时，即为乐观决策。

在本例中，假设最大值系数为 0.7，则最小值系数为 0.3；

先计算每个方案的期望收益值（最大值和最小值的加权平均值）：

方案 A 期望收益值=150×0.7+50×0.3=120

方案 B 期望收益值=180×0.7+25×0.3=133.5

方案 C 期望收益值=250×0.7+10×0.3=178

再求出 3 个方案中的最大值：

Max{120，133.5，178}=178

所以，它对应的 C 方案就是最佳方案。

上述 4 种决策方法，分别以不同的标准和原则作为评选方案的依据，因而同一问题会得到不同的决策结果。企业在实际工作中，解决不确定型决策问题，要同时运用以上四种方法进行分析对比，将其中被认定为满意决策方案次数最多的方案作为最后选定的决策方案，如上例中 C 方案被选中 3 次，因而 C 方案可以作为该企业生产某种产品的决策方案。

决策硬技术的发展，是与电子计算机在管理中的应用分不开的。因为有了电子计算机，大大缩短了运算和逻辑判断的时间。因此，决策硬技术的运用可以提高决策者花费在常规决策上的时间和精力。但它也有一定的局限性，对于许多复杂的决策问题，很难用数学模型表示出来，某些变量根本不可能定量化，因此，数学模型所反映的只是影响决策的主要因素而不是全部因素，它只能是近似地、有条件地反映现实经济活动。另外，建立数学模

型往往要耗费大量人力和资金，使用电子计算机的成本也比较高。



知识链接

通用电气公司由于采用概率和统计这种具有悠久历史的数学技术，每年在工程、销售和计划方面为公司节省大约1 000万美元的开支。该公司设于纽约的某研究中心的一个统计学家小组曾经研制出各种各样具有广泛用途的节约开支的技术，供该公司所属世界各地的一百多个生产部门使用。其中包括应用于预测销售和存货、确定更好地制造产品的方法和建厂前规划厂房的布局以及对空间系统提供重要部件的厂商所进行核对工作等方面的技术。

据该公司的研究人员说，由于目前需要生产更精密的具有高度工艺技术的产品，且目前使用计算机高速处理数据也更为方便了，因此过去五年中，工业对概率分析和统计的使用已经增长了25%以上。

（资料来源：[美]小詹姆斯·唐纳利.管理学基础. 北京：机械工业出版社，2005.）

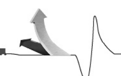
5.5.3 决策模拟演练

企业竞争模拟是运用计算机技术模拟企业的竞争环境，供模拟参加者进行经营决策的练习，适合学校进行管理教学和企业进行人员培训之用。

利用计算机进行企业竞争模拟是20世纪50年代伴随着计算机软件技术的发展而出现的，经过半个多世纪的发展，现在已经基本成熟。我们国家最早在80年代个别高校的经管学院进行了尝试，但是，真正让大家熟悉该种方式的是1996年国际企业管理挑战赛（GMC）的引入，参赛的队伍由首届的70多支发展到2007年的800多支，包含了大多数提供MBA学位教育和其他管理教育的国内著名管理学院和商学院。

现在，各高校所使用的软件大部分是国外引进的版本，由于受到语言和模拟环境差异的限制，有一定的局限性。因此，国内高校结合国情自主开发了一些模拟软件。无论是引进的还是自主开发的，其基本的模拟思想都是相似的。软件提供规范的市场经济环境，并支持强大的数据处理和运算功能，参加者按软件要求几个人组成一个虚拟的公司，并担当不同的经营管理角色，与软件提供的或其他参加者组成的多个虚拟公司进行竞争。队员们需要根据现代企业管理知识对该企业每期的经营状况做出一系列的决策，涉及企业的发展战略、生产、研发、营销、人力资源、投资及财务等方方面面，同时还穿插着金融、贸易、会计、期货、投资、信息技术等许多重要的实务性知识，最大限度地模拟一个公司在市场经济条件下真实的运作状况。每一家虚拟公司都必须很好地把握不断变化的宏观经济环境和各公司之间的微观竞争态势，以及本公司内部各职能部门之间的相互作用，通过建立各种定量模型，进行边际分析、数量博弈、价格竞争，制定出自己的竞争战略、产品组合、销售预测、营销模式，并通过对资本结构、生产规模、边际贡献率、产能、库存、现金流量、劳动力储备等方面的分析和决策，对经营结果进行控制和调整，等等。各公司的决策由计算机模拟软件系统处理后，形成公司的管理报告，反映该公司决策所产生的市场效果，并以软件规定的某种指标形式综合衡量企业的经营效果。以此形式循环反复，直到结束，指标最高的公司获胜。

企业竞争模拟能训练学员在变化多端的经营环境里，面对多个竞争对手，正确制定企业的决策，达到企业的战略目标。它要求参加者能全面、灵活地运用管理学的知识，考察学员的分析、判断和应变能力，并能培养团队合作的精神。竞争模拟所具有的竞争性、趣



味性、实用性是其他课堂教学形式难以比拟的。

5.6　决策的偏见与错误

我们在制定决策时，常常会使用经验法则，因为经验对我们来说常常是有用的，它有助于我们理解错综复杂的、含糊不清的、模棱两可的信息。但这并不意味着这个法则在任何时候都是可靠的，因为它可能导致我们在处理和评价信息时的错误和偏见。有些偏见仅会造成小问题，有些则影响深远。

常见的决策偏见有 12 个，包括：自负偏见、及时满足、锚定效应、选择性认知、证实、框架效应、有效性、典型性、随机性、沉没成本、自利性和后见。

1. 自负偏见

决策制定者认为他所知道的事情比其他人做的要多，或者对自己及其表现持有盲目乐观态度。这种人常常不能正确评价形式，不能正确评价自己，难以接受别人的建议。

2. 及时满足

决策者想立即获得收益和避免成本，对他们来说，选择快速提供报偿的决策比具有长远利益的决策更具有吸引力。这种人常常忽略现实而产生激进主义，不具有长远眼光。

3. 锚定效应

决策者在做决策时，会对大脑得到的第一个信息给予特别的重视。第一印象或数据就像沉入海底的锚一样，把大家的思维固定在了某一处。相对于后来的信息，初始印象、想法在决策中所占的权重过高。

4. 选择性认知

基于偏见而选择性地组织和实施活动。理性决策需要我们尽可能多的知道有关决策的必要信息，进而做出全面的备选方案。选择性认知常常忽略应关注的信息和识别的问题，这样就难以作出最优选择，而只能是满意选择。

5. 证实

决策者为了证实自己的观点而去刻意地寻找支持自己观点的理由，并且常常找到，进而肯定自己过去的观点，这就是证实偏见。证实偏见具有极大的主观性，常常先入为主，进而牵强附会，导致无法正确地分析现状。

6. 框架效应

决策者有重点地选择事物的某些方面，而摒弃事物的某些方面。采用框架效应易导致对事物的曲解，不全面、不精确。框架效应和选择性认知有一定的共性，但是选择性认知具有跳跃性和间断性，而框架效应具有局部性和局部连续性。

7. 有效性

决策者对他们最近发生的和印象最深刻的事情记忆犹新。扭曲客观回忆事物的能力，导致判断和评价的失真。

8. 典型性

决策者根据某一事情与其他事件的相似程度来评价事情发生的可能性。忽略事物本身的差异性，尤其是环境的差异性而断定相似，实际并非如此。后果如何，可想而知。

9. 随机性

决策者试图从随机性事件中归纳出某个结论。由于随机性事件具有极大的不确定性，当某个偶然事件发生的时候，就难以按经验进行决断，而决策者试图归纳出某个万能规律来解决未来可能出现的类似问题。在分析此类问题是决策者往往忽略了环境的易变性，也难以把握事物的本质。

10. 沉没成本

决策者忽略了现在的选择并不能纠正过去的决定，而过度地把注意力集中在过去消耗的时间、金钱和精力上，而不太关心未来的结果。过去只能是现在和未来的参考，过分地把注意力放在过去，就是对组织的现在和未来不负责任。而我们期望的收益却是由现在决定，在未来收获。

11. 自利性

决策者居功自傲或把失败归咎于外部因素。这是纯粹的自我保护行为，缺乏必要的责任感。同时也表明他对自己缺乏正确的认识，不能正确地分析内外因素的权重，从团队角度来讲他缺乏远见。

12. 后见

当人们得知某一事件的结果时，决策者错误地认为，他们准确地预见了这一结果。这一行为有故意和无意之分，往往是自我表现的虚伪，或者出于对事情的不恰当认知。

在管理工作中，怎么避免这些决策偏见和错误的负面影响呢？罗宾斯给出了几个建议：

（1）认识上述偏见和错误，并尽量避免使用它们。上述偏见或多或少会对企业的经营产生一定的影响，在实际工作中，我们应尽量避免这些偏见现象的发生。

（2）选择适合工作需要的决策模式。现实生活中，没有一种决策模式是适合于所有工作的，组织内的工作和文化一样，存在差异。只有适合工作场景的决策模式，才能提升决策效果。所有的管理者都是不一样的，我们应注意自己的决策方式，辨认出自己经常使用的经验法则，批判地评估这些法则的恰当性。

（3）综合理性分析与直觉相结合，可以改善决策的效能。随着个人管理经验的增加，决策者应在理性分析的基础上提高对直觉的重视程度。

（4）辨认自己的决策风格。请咨询资深人士或者让身边熟悉你的朋友帮忙辨认自己的决策风格，才能更好地扬长避短，发挥决策作用。





本章小结

本章主要介绍了决策的含义和基本特征，决策在管理中的地位和作用，决策的过程，决策的影响因素；软决策和硬决策方法等。管理的实质是决策，决策贯穿于管理的全过程，决定了整个管理活动的成效。在决策过程中应遵循满意原则，决策质量的高低在很大程度上取决于企业所处的环境、决策者的素质和作风、组织文化、过去的决策和时间等因素。而一项完整的决策制定要经过问题的识别、确定标准及权重、拟定备选方案、批评性地分析每一方案，从中选择最满意的，并付诸实施、进行效果评估等步骤。群体决策方法主要有头脑风暴法、名义群体法、德尔菲法和电子会议，它们能产生较多的方案，提高决策质量，但是浪费时间。BCG 矩阵可以指导决策者合理有效的分配组织中的资源，提升组织竞争力。针对确定型决策可以采用线性规划和盈亏平衡法，而风险型决策则采用决策树分析方法，至于不确定型决策在很大程度上取决于决策者的心理导向因素，可供选择的方案有冒险法、保守法、乐观系数法和遗憾值分析法。为了提高决策的效能，必须避免常见的决策偏见与错误。



名人名言

正确的决策来自众人的智慧。

——美国社会学家 T · 戴伊

没有必要作出决定时，就有必要不作决定。

——法国管理学家福克兰

世界上每 100 家破产倒闭的大企业中，85%是因为企业管理者的决策不慎造成的。

——世界著名的咨询公司

犹豫不决固然可以免去一些做错事的可能，但也失去了成功的机会。

——美籍华裔企业家王安博士

一个成功的决策，等于 90%的信息加上 10%的直觉。

——美国企业家 SM · 沃尔森

决不能在没有选择的情况下，作出重大决策。

——美国克莱斯勒汽车公司总裁李 · 艾柯卡

习　　题

1. 选择题

（1）决策遵循的是（　　）。

　　A．最优原则　　B．最高原则　　C．最经济原则　　D．满意原则

（2）决策按环境因素的可控程度分为（　　）。

　　A．长期决策和短期决策　　B．集体决策和个人决策

　　C．初始决策和追踪决策　　D．确定型、风险型和不确定型决策

（3）在决策中，自然状态不止一种，决策者不能知道哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然及每种自然状态发生的概率，这类决策属于（　　）。

A．定性决策　B．确定型决策　C．风险型决策　D．不确定型决策

（4）德尔菲法属（　　）方法。

A．确定性决策　B．定量决策　C．个人决策　D．集体决策

（5）业务决策中，例如生产任务的日常安排、常用物资的订货与采购等诸如此类的经常重复发生，能按原已规定的程序、处理方法和标准进行的决策，属于（　　）。

A．日常管理决策　B．程序化决策

C．确定型决策　D．风险型决策

（6）你正面临是否购买某种奖券的决策。你知道每张奖券的售价以及该期共发行奖券的总数、奖项和相应的奖金额。在这样的情况下，该决策的类型是什么？（　　）

A．确定型决策　B．风险型决策　C．不确定型决策　D．冒险决策

2. 填空题

________把正式组织的要求同个人的需要连接在一起的思想被誉为管理思想的里程碑。

3. 判断题

（1）管理者面临的决策多是完全程序化的、或完全非程序化的。（　　）

（2）战术决策又称管理决策或策略决策，它是指为了实现战略目标，而作出的带有局部性的具体决策。它主要由企业高层领导制订。（　　）

4. 问答题

（1）为什么说管理就是决策？你怎样理解的？

（2）科学决策过程由哪几个步骤组成？

（3）决策应遵循哪些基本原则？

5. 讨论题

（1）试论述决策在管理中的地位和作用。

（2）在实际工作中，经常存在各种决策失误。究其原因，可以发现很多决策者不遵循决策的原则和程序。如有的决策者习惯凭主观想象和“拍脑瓜”决策；有的决策者过分追求完美的决策方案而迟迟不能决定，延误决策良机；甚至在过去基本建设项目中还存在边审批、边设计、边施工的“三边工程”。针对以上现象，试用决策理论分析如何提高决策质量。

6. 某企业生产一种产品，市场预测结果表明有三种可能：销路好，销路一般，销路差。备选方案 3 个：一是扩建，二是技术改造，三是维持现状。扩建需投资 25 万，技术改造需投资 15 万。各方案在不同自然状态下的损益值如下表。

（1）试用乐观决策法、悲观决策法、最小后悔值法进行决策。

（2）若销路好的概率为 0.5，销路一般为 0.3，销路差为 0.2，试用决策树法进行决策。



单位：万元

方 案	损益值		
	销路好	销路一般	销路差
A．扩建	210	100	−60
B．技术改造	160	80	−40
C．维持现状	90	40	−20

7．某地为满足某种产品的市场需求，拟规划建厂，提出以下 3 个方案：

（1）新建大厂，需投资 300 万元。据初步统计，销路好时，每年可获利 100 万元，销路不好时每年亏损 20 万元，经营期限为 10 年。

（2）新建小厂，投资 140 万元。销路好时每年可获利 40 万元，销路不好时每年仍可获利 30 万元。

（3）先建小厂，3 年后销路好再扩建，投资 200 万元，经营期限为 7 年，每年估计获利 95 万元。

其中市场销售形势预测是产品销路好的概率为 0.7，销路不好的概率为 0.3。

根据上述情况要求使用决策树法进行决策。

8．案例题

阿迪达斯与耐克

如果你是一名认真的长跑者，那么在 20 世纪 60 年代或 70 年代初，你只有一种合适的鞋可供选择：阿迪达斯（Adidas）。阿迪达斯是德国的一家公司，是为竞技运动员生产轻型跑鞋的先驱。在 1976 年的蒙特利尔奥运会上，田径赛中有 82%的获奖者穿的是阿迪达斯牌运动鞋。

阿迪达斯的优势在于试验。它使用新的材料和技术来生产更结实和更轻便的鞋。它采用袋鼠皮绷紧鞋边。四钉跑鞋和径赛鞋采用的是尼龙鞋底和可更换鞋钉。高质量、创新性和产品多样化，使阿迪达斯在 20 世纪 70 年代中支配了这一领域的国际竞争。

20 世纪 70 年代，蓬勃兴起的健康运动使阿迪达斯公司感到吃惊。一瞬间成百万以前不爱运动的人们对体育锻炼产生了兴趣。成长最快的健康运动细分市场是慢跑。据估计，到 1980 年有 2 500 万～3 000 万美国人加入了慢跑运动，还有 1 000 万人是为了休闲而穿跑鞋。尽管如此，为了保护其在竞技市场中的统治地位，阿迪达斯并没有大规模地进入慢跑市场。

20 世纪 70 年代出现了一大批竞争者，如美洲狮（Puma）、布鲁克斯（Brooks）、新百伦（NewBalance）和虎牌（Tiger）。但有一家公司比其余更富有进取性和创新性，那就是耐克（Nike）。由前俄勒冈大学的一位长跑运动员创办的耐克公司，在 1972 年俄勒冈的尤金举行的奥林匹克选拔赛中首次亮相。穿着新耐克鞋的马拉松运动员获得了第四至第七名，而穿阿迪达斯鞋的参赛者在那次比赛中占据了前三名。

耐克的大突破出自 1975 年的"夹心饼干鞋底"方案。它的鞋底上的橡胶钉比市场上出售的其他鞋更富有弹性。夹心饼干鞋底的流行及旅游鞋市场的快速膨胀，使耐克公司 1976 年的销售额达到 1 400 万美元。而在 1972 年仅为 200 万美元，自此耐克公司的销售额飞速上涨。今天，耐克公司的年销售额超过了 35 亿美元，并成为行业的领导者，占有运动鞋市场 26%的份额。

耐克公司的成功源于它强调的两点：①研究和技术改进；②风格式样的多样化。公司有将近 100 名雇

员从事研究和开发工作。它的一些研究和开发活动包括人体运动高速摄影分析，对 300 个运动员进行的试穿测验，以及对新的和改进的鞋及材料的不断试验和研究。

在营销中，耐克公司为消费者提供了最大范围的选择。它吸引了各种各样的运动员，并向消费者传递出最完美的旅游鞋制造商形象。到 20 世纪 80 年代初，慢跑运动达到高峰时，阿迪达斯已成了市场中的“落伍者”。竞争对手推出了更多的创新产品，更多的品种，并且成功地扩展到了其他运动市场。例如，耐克公司的产品已经统治了篮球和年轻人市场，运动鞋已进入了时装时代。到 20 世纪 90 年代初，阿迪达斯的市场份额降到了可怜的 4%。

问题：

（1）耐克公司的管理当局制定了什么决策使它如此成功？

（2）到 20 世纪 90 年代初，阿迪达斯的不良决策如何导致了市场份额的极大减少？这些决策怎么使得阿迪达斯的市场份额在 90 年代初降到了可怜的地步？不确定性在其中扮演了什么角色吗？

（资料来源：宋晶，郭凤侠. 管理学原理. 大连：东北财经大学出版社，2007.）



【阅读材料】

第6章

计　　划

教学目标

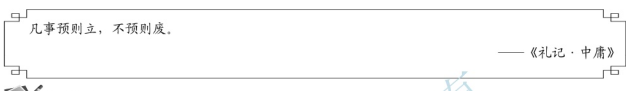
通过本章的学习，清晰理解计划的含义、作用、类型划分，掌握计划的编制程序及各步骤的关键。学会灵活运用计划原理，熟练掌握目标管理、滚动计划法、网络分析法等常见的计划编制方法。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
计划概述	（1）理解计划的含义及内容 （2）理解计划的特征及作用	（1）计划的定义 （2）计划的主要内容 （3）决策与计划的关系 （4）计划的作用 （5）计划的特征
计划的类型	（1）掌握计划类型的划分方法 （2）理解计划的层次体系 （3）计划工作原理的实际运用	（1）几种主要的计划类型划分方法 （2）计划的层次体系 （3）计划工作的原理
计划的程序	计划程序的理解及应用	计划的编制程序
目标管理	（1）目标管理内容的理解 （2）目标管理的灵活运用	（1）目标管理的含义 （2）目标管理四要素 （3）目标管理的程序 （4）目标管理的特征 （5）目标管理的优缺点分析

续表

知识要点	能力要求	相关知识
动态环境下的计划管理	（1）理解当今计划工作面临的问题 （2）动态环境下计划工作的运用 （3）滚动计划法的运用 （4）网络分析法的运用	（1）对计划工作的批评意见 （2）动态环境下的计划工作 （3）滚动计划法 （4）网络分析法的运用
时间管理	熟练掌握时间的有效利用技巧	（1）时间的特点 （2）利用时间的技巧



凡事预则立，不预则废。

——《礼记 · 中庸》



基本概念

计划　战略计划　管理计划　作业计划　长期计划　宗旨　目标　规则　程序　政策　预算
目标管理　滚动计划法　网络分析法　关键路线　时间管理　帕金森定律



导入案例

施温自行车公司的破产

伊格纳茨 · 施温于 1895 年在芝加哥创办了施温自行车公司，后来成长为世界最大的自行车制造商。在 20 世纪 60 年代，施温公司占有美国自行车市场 25%的份额。不过，那已经成为过去了。

爱德华 · 施温是创始人伊格纳茨的长孙，1979 年他接过公司的控制权，那时，问题已经出现，而糟糕的计划和决策又使已有的问题雪上加霜。

在 20 世纪 70 年代，施温公司不断投资于它的强大的零售分销网络和品牌，以便主宰 10 挡变速车市场。但是进入 80 年代，市场转移了，山地车取代 10 挡变速车成为销量最大的车型，并且轻型的、高技术的、外国生产的自行车在成年的自行车爱好者中日益普及。施温公司错过了这两次市场转换的机会，它对市场变化的反应太慢，管理当局专注于削减成本而不是创新。结果，施温公司的市场份额开始迅速地被更富于远见的自行车制造商夺走，这些制造商销售的品牌有特莱克、坎农戴尔、巨人和钻石。

或许，施温公司最大的错误是没有把握住自行车是一种全球产品，公司迟迟未能开发海外市场和利用国外的生产条件。一直拖到 70 年代末，施温公司才开始加入国外竞争，把大量的自行车转移到日本进行生产。但到那时，不断扩张的台湾地区的自行车工业已经在价格上击败了日本生产厂家。作为对付这种竞争的一种策略，施温公司开始少量进口中国台湾地区制造的巨人牌自行车，然后贴上施温商标在美国市场上出售。

1981 年，当施温公司设在芝加哥的主要工厂的工人举行罢工时，公司采取了也许是最愚蠢的行动。管理当局不是与工人谈判解决问题，而是关闭了工厂，将工程师和设备迁往中国台湾地区的巨人公司自行车工厂。作为与巨人公司合伙关系的一部分，施温公司将所有的一切，包括技术、工程、生产能力都交给了巨人公司，这正是巨人公司要成为占统治地位的自行车制造商所求之不得的。作为交换条件，施温公司进口并且在美国市场上以施温商标经销巨人公司制造的自行车。正如一家美国竞争者所言："施温将特许权盛在银盘上奉送给巨人公司。"



到 1984 年，巨人公司每年交付给施温公司 70 万辆自行车，以施温商标销售，占施温公司年销售额的 70%。几年后，巨人公司利用从施温公司那里获得的知识，在美国市场上建立了他们自己的商标。

到 1992 年，巨人公司和中国大陆的自行车厂商，已经在世界市场上占据了统治地位。巨人公司销售的每 10 辆自行车中，有 7 辆是以自己的商标出售的。而施温公司怎么样了？当它的市场份额在 1992 年 10 月跌落到 5%时，公司开始申请破产。

点评：计划是管理的首要职能，是一切工作的基础。

人们常把计划比喻成管理的宪法，可见计划的重要性。对于企业来说，通过科学的计划体系使组织各部门的工作能统一协调地、井井有条地展开，使主管人员能超脱于日常事物，集中精力关注于对未来的不肯定性和变化的把握，随机应变地制定相应的对策，实现组织与环境的动态协调。有助于用最短的时间完成工作，减少迟滞和等待时间，减少误工损失，促使各项工作能够均衡稳定的发展。有效的长期计划应是建立在围绕企业的核心竞争力为基础的战略上，对于施温公司的核心竞争力应是与技术、工程设计、以市场品牌为基础的营销网络等方面。

6.1　计 划 概 述

计划过程是决策的组织落实过程。决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。计划通过将组织在一定时期内的活动任务分解给组织的每个部门、环节和个人，从而不仅为这些部门、环节和个人在该时期的工作提供具体的依据，还为决策目标的实现提供了保证。

6.1.1　计划的含义

计划在《辞海》中的含义是为了实现一定目标的未来行动方案。在汉语中，计划有名词和动词两种不同的词性。

从动词意义上说，计划即计划工作，是管理者预测未来，设立目标，制定实现这些目标的行动方案的过程。其目的在于经济地使用现有资源，有效地把握未来的发展，使组织获得最大的成效。

而名词意义上的计划是计划工作的结果，它是对未来行动方案的一种说明，它告诉管理者和执行者未来的目标是什么，要采取什么样的活动来达成目标，要在什么时间范围内，按什么进度达到这种目标，以及由谁来进行这种活动。

在美国，计划工作的具体内容常用“5W1H”（下列句子的英文首写字母）来概括。

What to do it？——做什么？即明确一项计划的活动内容及其要求。如，工业企业生产计划主要是确定生产产品的品种、数量、生产进度，在保证按期、按质和按量完成订货合同的前提下，使生产能力得到尽可能充分的利用。

Why to do it？——为什么做？即明确计划工作的原因和目的、并论证可行性。只有把“要我做”变为“我要做”，才能充分发挥下属的主动性和创造性，实现预期目标。

Who to do it？——谁去做？规定由哪些部门和人员负责实施计划。例如，开发一种新产品，要经过产品设计、样机试制、小批试制和正式投产几个阶段。在计划中要明确规定每个阶段由哪个部门负主要责任，哪些部门协助，各阶段交接时，由哪些部门和哪些人员参加鉴定和审核等。

Where to do it？——何地做？规定计划的实施地点或场所，了解计划实施的环境条件和限制，以便合理安排计划实施的空间。

When to do it？——何时做？规定计划中各项工作的开始和完成时间，以便进行有效的控制和对能力及资源进行平衡。

How to do it？——怎么做？制定计划的措施以及相应的政策和规则，对资源进行合理分配和集中使用，对生产能力进行平衡，对各种派生计划进行综合平衡等。

持这种看法的人们认为，任何一项计划都要包含以上几个要点，即组织的计划必须明确地提出未来行动的目的、原因、内容、负责人及实施的时间、地点、方法。



测试：我是一个好的计划者吗？

通过以下的练习，你可以了解你的计划技能。每个问题的答案都是“是”或“不是”。

（1）我的个人目标已经清楚地写在纸上了。

（2）我的多数生活都是枯燥而无规律的。

（3）我很少能快速做出决定，而且在行动之前会进行仔细思考。

（4）我准备了一本台历或约会记录来提醒我要做的事情。

（5）我把要做的事情归类为“行动”和“延期的行动”。

（6）我通常为我要做的事情确立开始行动的日期及最后期限。

（7）我通常询问他人的意见。

（8）我相信一切问题都可以立即解决。

优秀的计划者将会选择以下答案，并注意寻找选择这些合适答案的原因。

（1）是；（2）不是；（3）是；（4）是；（5）是；（6）是；（7）是；（8）不是。

6.1.2 决策与计划的关系

有学者认为，计划是一个更为宽泛的概念：作为管理的首要工作，计划是一个包括环境分析、目标确定、方案选择的过程，决策只是这一过程中某一阶段的工作内容。比如，法约尔认为，计划是管理的一个基本部分，包括预测未来并在此基础上对未来的行动予以安排。

管理学者西斯克认为“计划工作在管理职能中处于首位，是评价有关信息资料，预估未来的可能发展，拟定行动方案的建议说明的过程，决策是这个过程中的一项活动。”

而以西蒙为代表的决策理论学派则强调，管理就是决策。决策是包括情报活动、设计活动、抉择活动和审查活动等一系列活动的过程；决策是管理的核心，贯穿于整个管理过程。因此，决策不仅包括了计划，而且包含了整个管理，甚至就是管理本身。

我们认为，决策与计划是两个既相互区别、又相互联系的概念。说它们是相互区别的，因为这两项工作需要解决的问题不同。决策是对组织活动方向、内容以及方式的选择。我们从“管理的首要工作”这个意义来把握决策的内涵。任何组织，在任何时期，为了表现其社会存在，必须从事某种社会需要的活动。在从事这项活动之前，组织当然必须首先对活动的方向和方式进行选择。计划则是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内的行动任务的具体安排，它详细规定了不同部门和成员在该时期内从事的活动的具体内容和要求。但计划决策又是相互联系的，这是因为：

（1）决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。决策为计划的任务安排提供了依据，



计划则为决策所选择的目标活动的实施提供了组织保证。

（2）在实际工作中，决策与计划是相互渗透的，有时甚至是不可分割地交织在一起的。在决策制定过程中，不论是对内部能力优势或劣势的分析，还是在方案选择时对各方案执行效果或要求的评价，实际上都已经开始孕育着决策的实施计划。反过来，计划的编制过程，既是决策的组织落实过程，也是对决策更为详细的检查和修订的过程。决策无法落实，或者决策选择的活动中某些任务无法安排，必然导致对决策一定程度的调整。

6.1.3　计划的特征

1. 目的性

任何组织或个人制订计划都是为了有效地达到某种目标。当然，在计划工作开始之前这种目标可能还不十分具体，计划工作就是起始于这种不具体的目标；在计划工作过程的最初阶段，制定具体的、明确的目标是其首要任务，其后的所有工作都是围绕目标进行的。目标是计划全部内容的核心，实现目标是计划的出发点和归宿。例如，某百货公司的经理希望明年的销售额和利润额有较大幅度的增长，这就是一种不明确的目标，为此就要制订计划，根据过去的情况和现在的条件确定一个可行的目标，比如，销售额增长 20%，利润增长 15%。这种具体的明确的目标不是单凭主观愿望就能确定的，它要符合实际情况，要以许多预测和分析工作为基础。

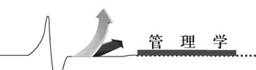
2. 先行性

计划工作在管理职能中处于首要地位，计划工作先行性的一个原因是，在有些情况下，计划职能是唯一需要完成的管理工作。计划工作的最终结果可能导致一种结论，即没有必要采取进一步的行动。比如，原打算在某地建立一个新的钢铁厂，首要的工作是进行可行性分析，如果分析的结果表明在此地建立钢铁厂是不合适的，那么所有工作也就告一段落，无须实行其他的管理职能。

计划工作先行性的另一个原因是管理过程中其他职能都是为了支持、保证目标的实现。因此，这些职能必须在计划工作确定了目标之后才能进行；一位主管人员只有在明确目标之后才能确定合适的组织结构、下级的任务和权利与责任，以及怎样控制组织和个人的行为不偏离计划等。所有这些组织、领导、控制职能都是依计划而转移的。

3. 普遍性

计划工作的普遍性主要体现在几个方面：首先，计划工作涉及组织管理区域的每个层次。虽然计划工作的特点和范围随各级主管人员的层次、职权不同而不同，但计划工作是每位管理者无法回避的职能工作，只不过不同层次的管理者所从事的计划工作的侧重点和内容有所不同，高层管理者往往侧重于负责制订战略计划，而具体的计划由下级完成；较低层次的管理者偏重于作业计划。其次，现代组织的管理工作纷繁复杂，即使最聪明、最能干的领导人也不可能包揽全部的计划工作。最后，授权下级制订某些计划，有助于调动下级参与组织管理的积极性，进一步挖掘下级的潜力。因此，计划工作是各级管理人员的一个基本职能，具有普遍性。



4. 前瞻性

计划既不是过去的总结，也不是现在的描述，而是面向未来的。计划总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而作出的决定，因而它具有前瞻性，管理者应设法预测到未来可能面临的机会和应对的挑战，及时制定策略抓住机遇或采取对策，使组织能更好发展。

5. 经济性

计划工作的任务，不仅要确保实现目标，还要从众多方案中选择最优的资源配置方案，以求合理利用资源和提高效率。也就是既要“做正确的事”，又要“正确地做事”。所谓计划的效率是指实现目标所获得的利益与执行计划过程中所有消耗之和的比率，换句话说，计划效率是指制订计划与执行计划时所有的产出与所有的投入之比。如果一个计划能够达到目标，但它需要的代价太大，这个计划的效率就很低，因此不是一份好的计划。只有能够实现收入大于支出，并且顾及国家、集体和个人三者利益的计划才是一个完美的计划，才能真正体现出计划的效率。

6.1.4 计划的作用

计划是对未来的部署，它为组织的发展提供了方向。在复杂多变和充满不确定性的组织环境中，一个科学、准确的计划，会减少各种变化所带来的影响，为管理者实现既定的管理目标起到事半功倍的作用。

1. 指明方向

未来的不确定性和环境的变化使行动犹如大海航行，应明确现在的位置和处境，时刻把注意力集中在正确的航向上。良好的计划可以使组织置身于复杂多变和充满不确定性因素的环境中始终把注意力集中在一定的目标上，使组织所有行动保持同一方向；管理者可以通过科学的计划体系使组织各部门的工作能统一协调地、井井有条地展开，使主管人员能超脱于日常事务，集中精力关注于对未来的不肯定性和变化的把握，随机地制定相应的对策，实现组织与环境的动态协调，保证目标的实现。

2. 降低风险，掌握主动

计划的前瞻性告诉我们计划是面向未来的，而未来无论是组织生存的环境还是组织自身都具有一定的不确定性和变化性。比如，由于一场火灾，一个主要客户可能取消一项订货单。而计划工作可以让组织通过周密细致的预测，尽可能地变“意料之外的变化”为“意料之内的变化”，制定相应的补救措施，并在需要的时候对计划做必要的修改，变被动为主动，变不利为有利，减少变化带来的冲击，把风险降低到最低程度。

3. 减少浪费，提高效益

计划工作的一项重要任务就是要使未来的组织活动均衡发展。计划能从多条实现目标的途径中，通过技术经济论证和可行性分析，选择最恰当、最有效的方案，从而减少浪费，以最低的费用或最高的效率实现既定的目标，能够避免在今后的活动中出于缺乏依据而进行轻率判断所造成的损失。计划工作还有助于用最短的时间完成工作，减少迟滞和等



待时间，减少误工损失，促使各项工作能够均衡稳定地发展，提高工作效率、经济效益。

4. 提供控制标准

组织在实现目标的过程中离不开控制，而计划则是控制的基础，控制中几乎所有的标准都来自于计划。如果没有既定的目标和规划作为衡量的尺度，管理人员就无法检查组织目标的实现情况，也就无法实施控制。

6.2　计划的类型及原理

由于组织活动是多样和复杂的，使得组织的计划种类也很多，它们的重要程度也有差别。为便于研究和指导实际工作，有必要按不同的标准对计划进行分类。

6.2.1　计划的类型

1. 按计划的时间跨度划分

按计划的时间跨度分类，可以将计划分为长期计划、中期计划和短期计划。

1）长期计划

长期计划通常称为远景计划，是为实现组织的长期目标服务的具有战略性、纲领性指导意义的综合发展规划。长期计划的期限一般在五年以上。由于在未来较长的时间内不确定因素较多，长期计划一般都比较抽象和不具体，计划方案也比较有弹性。

2）中期计划

中期计划是根据长期计划提出的目标和内容并结合计划期内的具体条件变化进行编制的，它比长期计划更为详细和具体。中期计划具有衔接长期计划和短期计划的作用，期限一般在一至五年。

3）短期计划

短期计划通常又称年度计划，是根据中长期计划规定的目标和当前的实际情况，对计划年度的各项活动所做出的具体安排和落实。短期计划的期限一般在一年左右，通常比中期计划更为详细具体，更具可操作性。

值得注意的是，短期计划、中期计划和长期计划的制定都是以组织整体为出发点的，而不能以部门或职能为出发点，从而保证组织整体目标的实现。但是，这种分类方法忽略了不同组织之间的差异，特别是当产品的生命周期明显不同时，长期与短期的标准就无法统一。



知识链接

我国的“五年计划”

“五年计划”是中国国民经济计划的一部分，主要是对全国重大建设项目、生产力分布和国民经济重要比例关系等作出规划，为国民经济发展远景规定目标和方向。中国除了1949年到1952年底为国民经济恢复时期和1963年至1965年为国民经济调整时期外，从1953年第一个五年计划开始，已经编制了十个“五年计划”，目前正在着手第十二个五年计划（2011—2015年）的研究、编制工作。

2. 按计划制定的层次划分

从计划制订的层次划分，可以将计划分为战略计划、管理计划和作业计划 3 种。

1）战略计划

战略计划是由高层管理人员制订的。它是确定组织未来发展方向的计划，即为组织设立总体目标以寻求组织在环境中的地位。

2）管理计划

管理计划是由中层管理人员制定的。它是战略计划的实施计划，它把战略计划中具有广泛性的目标和政策转变为确定的目标和政策，并且规定了达到各种目标的确切时间。管理计划一般是局部性的、阶段性的计划，它多用于指导组织内部某些部门的共同行动，以完成某些具体任务，实现某些具体的阶段性目标。

3）作业计划

作业计划是由基层管理人员制定的。它是管理计划的具体执行计划，它为各种作业活动制订详细具体的说明和规定，是实际执行和现场控制的依据。作业计划通常具有个体性、可重复性和较大的刚性，一般情况下是必须执行的命令性计划。



【管理故事】

战略计划、管理计划和作业计划，强调的是组织纵向层次的指导和衔接。战略计划对管理计划和作业计划具有指导作用，而管理计划和作业计划的实施能够确保战略计划的实施。

3. 按计划内容详尽程度划分

根据计划内容的详尽程度，可以将计划分为具体性计划和指导性计划。

1）具体性计划

具体性计划要求必须具有明确的可衡量目标以及一套可操作的行动方案，不存在模棱两可和容易引起误解之处。例如一个销售的具体计划规定未来一年内销售额要增加 15%。

2）指导性计划

指导性计划只规定一些重大方针，而不局限于明确的、特定的目标或特定的活动方案上，给行动者一个较宽的伸缩制度，行动者具有较大的自由处置权。这种计划主要是为组织指明方向，统一认识，但并不提供实际的指南操作。例如一个销售的指导性计划只规定未来一年内销售额要增加 12%～15%。

总之，具体性计划比指导性计划更容易执行、考核和控制，但指导性计划更灵活，更容易适应环境变化的需要。组织通常根据面临的环境的不确定性和可预见性程度的不同，选择这两种不同类型的计划。

4. 按计划的范围划分

根据计划的范围可以将计划划分为政策、程序和方法。

1）政策

政策是组织对成员作出决策或处理问题所应该遵守的行动方针的一般规定，它提供了引导管理者沿着特定方向思考的指南。政策不要求采取行动，而是用来指导决策和行动，其应用范围最大。政策的目的不是要约束有关人员的行为，而是鼓励有关人员在规定范围内自由处置问题。政策具有稳定性，一经制定，就要持续到新的政策出台为止。



2）程序

程序规定了一个具体的问题应该按照怎样的时间顺序来进行处理，是用来指导行动的一系列工作步骤。借助于程序，企业就可以对那些重复发生的常规或例行性问题规定出标准的操作方法，以此规定有关人员的行为。大多数的政策都伴有说明该项政策下的行动该如何得到执行的程序方面的书面规定。

3）方法

方法是进行某种活动的手段，多限于一个局部工作。

5. 按计划的内容划分

按计划的内容划分可以将计划分为综合计划、局部计划和项目计划 3 种。

1）综合计划

综合计划是指涉及组织多个目标和多方面内容的整体性计划。综合性计划要对组织的各子系统进行合理协调，使组织产生最大的效益。例如，企业的年度生产经营计划就属于综合计划。

2）局部计划

局部计划是指对限定范围内的活动所作出的安排，是综合计划的一个子计划，包括各种管理职能制订的职能计划，各执行机构制订的部门计划。例如，财务计划、人事计划、企业经营业务计划等都属于局部计划。

3）项目计划

项目计划是指为完成组织某一特定活动所拟订的计划，用于解决一些特殊问题或进行特定项目建设。例如，新产品研制计划、职工俱乐部建设计划等都属于项目计划。

在计划的管理工作中，综合计划与局部计划、项目计划之间的关系是整体与局部的关系。管理者要把综合计划放在首要位置，自上而下编制计划，局部计划和项目计划必须以综合计划为指导，注意目标的一致性。



管理故事

卡洛斯先生在美国公共卫生局工作 20 年后退休。他把自己的储蓄存款投资到 5 家快餐馆。他深信，只要运用基本的管理原则和技术，这 5 家商店的利润就能比以前增加。因此，卡洛斯认为，把“良好的管理”引进到系统的最好办法是关注计划。

卡洛斯在同 5 家商店的经理召开的第一次会议上提出计划的概念，他对这个被称为 POAR 的计划的解释是：POAR 是组成计划的四要素——问题（Problems）、目标（Objectives）、活动（Activities）和资源（Resources）这四个词的第一个字母的缩写。因此，卡洛斯要求经理们确定各自商店的每一个问题，结合上述四个要素制订年度计划，而后的资金分配及报告进展情况都将以这些计划为依据。

6. 按计划的表现形式划分

根据不同的表现形式，哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体地把计划分为宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划、方案和预算，如图 6.1 所示。

1）宗旨（Purpose）

任何组织活动都有一定的目的和任务，宗旨就是一个组织最基本的目标，它是一个组

织继续生存的理由，也是社会赋予它们的基本职能。宗旨反映的是组织的价值观、经营理念和管理哲学等根本性的问题。即回答一个组织是干什么的和应该干什么的问题。

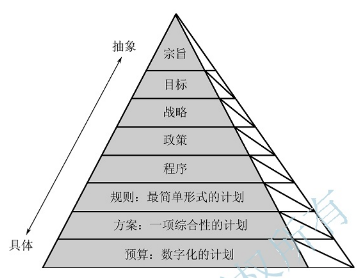


图 6.1 计划的表现形式

 **小资料**

海尔的企业宗旨："海尔是海，真诚到永远。"

SONY 的宗旨："索尼是开拓者，将信任人才、鼓励人才不断前进视为自己的唯一生命。"

中国石油化工集团的经营宗旨："公司利润最大化和股东回报最大化。"

广州本田公司宗旨："我们以国际企业为目标，通过向顾客提供世界最高水平的商品，贡献社会。"

2）目标（Objective）

目标是在充分理解组织宗旨的条件下建立起来的，是组织活动在一定条件下要达到的预期结果。确定目标本身也是计划工作，目标不仅是计划工作的终点，而且也是组织工作、人员配备、指导与领导以及控制等活动所要达到的结果。组织中各个管理层次都应该建立自己的目标，组织低层次目标必须与高层次目标相一致，组织要完成一个高层次目标，必须完成较低层次的目标，循序渐进。

3）战略（Strategy）

战略一词来自于军事用语，是指通过对交战双方进行分析判断而作出对战争全局的筹划和指导。对于组织来说，战略是为了实现组织长远目标所选择的发展方向。战略的目的是通过一系列的主要目标和政策，来决定组织未来的发展方向，总目标和总战略要通过分目标和分战略来逐步加以实现。

4）政策（Policy）

政策是组织在决策时或处理问题时用来指导和沟通思想与行动方针的明文规定。"政策好比指路牌"，它指明了组织活动的方向和范围，鼓励什么，限制什么，以保证行动同目标一致，有助于目标的实现。

在正常情况下，各级组织都有政策，从公司的重大政策、部门的主要政策到适用于最小部门的小政策。制定政策有助于实现决定问题，不需要每次重复分析相同的情况，从而使主管人员能够控制全局。



5）程序（Procedure）

程序是为完成某一特定计划而规定的一系列步骤。组织中许多管理活动是重复发生的，处理这类问题应该有标准方法，这就是程序。如果说政策是人们思考问题的指南，那么程序则是行动的指南。

6）规则（Rule）

规则是指在某些具体场合和具体情况下，允许和不允许采取某种特定行动的规定。规则也是一种计划，只不过是一种最简单的计划。规则通常被管理者用来处理结构良好的问题，因为他只需遵循和确保一致性即可。例如关于迟到和缺勤的规则，允许领班迅速执行纪律，并且这种决策的结果是相当公平的。



【管理案例】

7）规划（Program）

规划是为了实施既定方针所必需的目标、政策、程序、规则、任务分配、执行步骤、使用的资源等而制订的综合性计划。因此，规划工作的各个部分的彼此协调需要严格的技能、系统的思考和行动的方法。通常情况下，规划需要预算的支持。

8）预算（Budget）

预算作为一种计划，是用数字表示预期结果的一份报表。预算又被称为“数字化”的规划。例如，财务收支预算，可称为“利润计划”或“财务收支计划”。一个预算计划可以促使上级主管对预算的现金流动、开支、收入等内容进行数字上的整理。预算也是一种控制手段，它迫使人们制订详细的计划，又因为预算采用数字形式，所以它使计划工作更细致、更精确。

6.2.2　计划工作原理

原理通常指某一领域、部门或科学中具有普遍意义的基本规律。据此，管理原理就是对管理过程基本规律的一种理论概括，使之成为概念，用以指导日常的管理工作。对原理的运用应结合当时当地的实际情况，计划工作作为一种基本的管理职能活动，有自己的规律自然也应有自己的原理。计划工作的主要原理有：限定因素原理、许诺原理、灵活性原理和改变航道原理。

1. 限定因素原理

所谓限定因素，是指妨碍组织目标实现的因素，也就是说，在其他因素不变的情况下，仅仅改变这些因素，就可以影响组织目标的实现程度。限定因素原理可以表述如下：主管人员越是能够了解对达到目标起主要限制作用的因素，就越能够有针对性地、有效地拟定各种行动方案。限定因素原理时又被形象地称作“木桶原理”，其含义是木桶能盛多少水，取决于桶壁最短的那块木板条。

限定因素原理表明，主管人员在制订计划时，必须全力找出影响计划目标实现的主要限定因素，有针对性地采取得力措施。毛泽东同志曾在《矛盾论》中用哲学的语言说明了相同的道理。他指出：“任何过程如果有多数矛盾存在的话，其中必定有一种是主要的，起领导的决定的作用，其他的则处于次要的和服从的地位。”因此，研究任何过程，如果存在两个以上矛盾的复杂过程的话，就要用全力找出它的主要矛盾。

正确运用“木桶”原理，既可以省时、省力，避免对问题的面面俱到，又可以防止把主要精力放在一些非关键因素上，影响主要问题的解决。

2. 许诺原理

在计划工作中选择合理的期限应当有某些规律可循。许诺原理可以表述为：任何一项计划都是对完成各项工作所做出的许诺，因而，许诺越大，实现许诺的时间就越长，实现许诺的可能性就越小。这一原理涉及计划期限问题。一般来说，经济上的考虑影响到计划期限的选择。由于计划工作和所依据的预测工作是很费钱的，所以，如果在经济上不合算的话，就不应把计划期限定得太长。当然短期计划也有风险，那么合理的计划期限如何定呢？关于合理的计划期限的确定问题体现在“许诺原理”上，即合理计划工作要确定一个未来的时期，这个时期的长短取决于实现决策中所许诺的任务所必需的时间。例如，由于出现了意料之外的原材料大幅度涨价，某企业为了保证实现年度生产经营计划的利润目标，需要补充制订一个增加销售收入的计划，那么这个计划的期限至少要多长时间呢？这个计划至少要在一年中的什么时间以前制定并实施才能确保实现呢？根据许诺原理，该计划期主要取决于从增加订货到最后实现销售收入的最短周期。对于该企业来说从接收订单、签订合同到完成工程图设计，一般要两个月的时间。进行生产准备、投产、到出产品的生产周期一般也为两个月。商品通过铁路发运，发运过程的延续时间均为半个月左右，结算周期一般为一个月以上，而有逐渐延长的趋势。因此，计划期限应定为半年，也就是说，计划工作的起始时间至少要在六月底以前。这也是为什么该企业每年要在六月底以前审年度计划完成情况的原因。这项工作已成为一项惯例。

按照许诺原理，计划必须有期限要求，事实上，对于大多数情况来说完成期限往往是对计划的最严厉的要求，此外，必须合理地确定计划期限并且不应随意缩短计划期限，再有，每项计划的许诺不能太多，因为许诺任务越多，则计划时间越长。如果主管人员实现许诺所需的时间长度比他能正确预见的未来期限还要长，如果他不能获得足够的资源，使计划具有足够的灵活性，那么他就应当断然地减少许诺，或是将他所许诺的期限缩短。

例如，他所许诺的如果是一项投资的话，他就应当采取加速折旧提存等措使投资的回收期限缩短，以减少风险。

3. 灵活性原理

计划必须具有灵活性，即当出现意外情况时，有能力改变方向而不必太大的代价，灵活性原理可以表述为：计划中体现的灵活性越大，由于意外事件引起损失的危险性就越小。必须指出，灵活性原理就是制订计划要留有余地，至于执行计划，则一般不应有灵活性。例如执行一个生产计划必须严格准确，否则就会发生组装车间停工待料或在制品大量积压的现象。

对主管人员来说，灵活性原理是计划工作中最重要的原理，在承担的任务重，而目标计划期限长的情况下，灵活性便显出它的作用。当然，灵活是有一定限度的，它的限制条件是：

（1）不能总是以推迟决策的时间来确保计划的灵活性。

因为未来的肯定性是很难完全预料的，如果我们一味等待收集更多的信息，尽量地将可能发生的问题考虑周全，当断不断，就会坐失良机，招致失败。

（2）使计划具有灵活性是要付出代价的，甚至由此而得到的好处可能补偿不了它的费用支出，这就不符合计划的效率性。

（3）有些情况往往根本无法使计划具有灵活性。



即存在这种情况，个别派生计划的灵活性，可能导致全盘计划的改动甚至有落空的危险。例如企业销售计划在执行过程中遇到困难，可能实现不了既定的目标。如果允许灵活处置，则可能危及全年的利润计划，从而影响到新产品开发计划、技术改造计划、供应计划、工资增长计划、财务收支计划等许多方面，以致使企业的主管人员经过反复权衡之后，不得不动员一切力量来确保销售计划的完成。



【管理案例】

为了确保计划本身具有灵活性，在制订计划时，应量力而行，不留缺口但要留有余地。本身具有灵活性的计划又称为“弹性计划”，即能适应变化的计划。

4. *改变航道原理*

计划制订出来后，计划工作者就要管理计划，促使计划的实施，而不被计划所“管理”，不能被计划框住。必要时可以根据当时的实际情况检查和修订计划。

因为未来情况随时都可能发生变化，制订出来的计划就不能一成不变。

尽管在制订计划时预见了未来可能发生的情况，并制定出相应的应变措施，但正如前面所提到的，一来不可能面面俱到；二来情况是在不断变化；三来计划往往赶不上变化，总有一些问题是不可能预见到的，所以要定期查计划。如果情况已经发生变化，就要调整计划或重新制订计划，就像航海家一样，必须经常核对航线，一旦遇到障碍就可绕道而行。故改变航道原理可以表述为：计划的总目标不变，但实现目标的进程（即航道）可以因情况的变化随时改变。这个原理与灵活性原理不同，灵活性原理是使计划本身有适应性，而改变航道原理是使计划执行过程具有应变能力，为此，计划作者就必须经常地检查计划，重新调整、修订计划，以此达到预期的目标。

6.3 计划的程序

计划职能是管理的基本职能。为使集体的努力有效，人们就必须知道在一定时期内应该去做什么，这就是计划的职能。由于管理的环境是动态的，管理活动也在不断地变化和发展，计划是作为行动之前的安排，因此计划工作是一种连续不断的循环。良好的计划必须有充分的弹性，不断循环，不断提高。计划工作的程序一般包括：估量机会，确定目标，确定计划的前提，发掘可行方案、确定备选方案，评估备选方案，选择可行方案，拟订派生计划，以及编制预算、使计划数字化等。

6.3.1 估量机会

估量机会是在实际的计划工作开始之前就着手进行的，是对将来可能出现的机会加以估计，并在清楚全面地了解这些机会的基础上，进行初步的探讨。组织的管理者要充分认识到自身的优势、劣势，分析面临的机会和威胁，要做到心中有数，知己知彼，才能真正摆正自己的位置，明确组织希望去解决什么问题，为什么要解决这些问题，我们期望得到什么等。虽然估量机会要在实际编制计划之前进行，不是计划工作的一个组成部分，但却是计划工作的真正起点。在估量机会的基础上，确定可行性目标。

6.3.2 确定目标

目标是组织行动的出发点和归宿，目标为组织整体各部门和各成员指明了方向，描绘

了组织未来的状况，并且作为标准可以用来衡量实际的绩效。因此确定目标是编制计划的首要、核心的内容。

1．组织目标的特点

1）层次性

组织的目标，从上到下可以分为多个等级层次。在这个多层次的目标体系中、最上层是组织的总体目标，最下层是组织成员的个人目标。下层目标是由上层目标派生出来的，是实现上层目标的前提和保证。越是组织的上层目标就越模糊、不可控，越是组织的底层目标就越具体、可控。

2）系统性

组织的各种目标之间很少表现为简单的线性关系，而是构成一种比较复杂的网络系统，不同目标之间都有直接或间接的联系，形成了一种相辅相成的关系。因此在制定目标时，必须使构成网络的各个具体目标之间保持协调。

3）多样性

任何组织、任何单位、任何个人的目标都不会仅有一个。彼得·德鲁克说过，企业必须有多种目标而不应只有一个唯一的目标。即使是组织的总目标，一般也是多种多样的。也许其中某一项目标特别重要，是组织的主要任务所在，但对其余目标也不能忽视。同样，在目标层次体系中的其他层次的目标，也都是多种多样的。

美国大型公司正式陈述的目标见表6-1。

表6-1 美国大型公司正式陈述的目标

财 务 目 标	战 略 目 标
较快的收入增长	较大的市场份额
较快的收益增长	较高的、更巩固的产业排名
较高的红利	较高的产业质量
较大的毛利空间	相对于关键竞争者的更低的成本
较高的投资回报率	较宽的和更有吸引力的产品线
较优良的债券和信用评级	更强的顾客声誉
大量的现金流	优质的顾客服务
不断增长的股票价格	公认的技术或产品创新领导者
被列为“蓝筹”公司	不断增长的国际市场竞争能力
更多元化的收入基础	不断扩展的增长机会
在经济萧条时期保持稳定的收益	

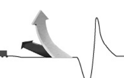
2．确定组织目标的SMART原则

（1）目标必须是具体明确的（Specific）。就是要用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准。

（2）目标必须是可以衡量的（Measurable）。目标应该是明确的，而不是模糊的，应该有一组明确的数据，作为衡量是否达成目标的依据。

（3）目标必须是可以达到的，有可操作性（Achievable）。目标是要能够被执行人所接受的。

（4）目标必须和其他目标具有相关性，目标必须是现实的（Relevant）。即在现实条件



下是否可行、可操作。

（5）目标必须具有明确的截止期限即具有时间限制（Time-based）。

3. 制定组织目标的依据

（1）从本组织的宗旨出发，结合组织内外部环境，这是制定组织目标的最基本依据。

（2）可根据前一阶段未实现的目标或标准的问题点，以及出现的新问题确定目标。

（3）根据市场竞争的需要制定目标。

（4）根据上级部门提出的要求、部署，或社会的形势要求制定目标。

（5）根据与国内外先进水平比较的差距制定目标。

4. 确定组织目标阶段要解决的问题

1）确定组织目标的内容和顺序

组织目标的内容和顺序决定了组织要采取的政策和行动，决定了资源分配的顺序。因此，大至国家，小至个人，正确地确定目标内容和顺序都是至关重要的。组织目标内容和顺序的确定主要和社会制度、组织的性质、对组织内外环境的分析以及管理者个人、高层管理者的价值观念等相联系。当然，正确处理国家、集体、个人三者的关系，正确处理眼前利益与长远利益之间的关系，是指导组织和个人准确确定目标的内容和顺序的两条基本原则。

2）确定适当的目标时间跨度

这是指要用多长时间来达成目标。人们往往习惯于按日历的相等间隔来确定计划时间，从而也就确定了目标时间，但这种做法确定的时间与实际工作中所需时间往往不一致。最好的办法是按承诺原则确定目标时间。我们做了某项选择就是对未来将采取的某一串行动作出了“承诺”，合理的目标时间应当与合理承诺所包括的时间相同。例如把目标时间规定为充分回收采用某一方案所使用的投资的时间，又如把一项新产品计划的时间规定为该产品的销售和支出相抵而非做出该产品的时间。

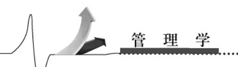
3）组织目标要有明确的科学指标和数据

组织目标应尽可能量化，以便度量和控制。指标作为对目标的细化，应反映出事物的本质并确切反映目标。在指标体系中，要有数量、质量指标；要有绝对、相对指标；当然，并不是所有目标都可以量化的，诸多的组织目标虽然往往难以量化，但它们的重要性是不言而喻的。

6.3.3　确定计划的前提

计划工作的前提条件就是计划工作的假设条件，也就是执行计划时的预期环境。确定前提条件，就是要对组织未来的内外部环境和所具备的条件进行分析和预测，弄清计划执行过程中可能存在的有利条件和不利条件。确定计划的前提条件主要靠预测，但未来预期环境的内容多种多样，错综复杂，影响的因素很多，这些因素有的可以控制，如开发新产品、新市场、资源分配等；有的不能控制，如宏观环境、政府政策等。一般来说，不可控因素越多，预测工作的难度就越大，对管理者的素质要求就越高。

组织通常只要对计划内容有重大影响的主要因素，做出预测便可满足需要了。一般来



说，对以下几个方面的环境因素的预测是必不可少的。

1. 经济环境预测

一个企业的发展与国家经济形势息息相关。一般而言，国家经济形势好，社会稳定则企业发展快，反之企业发展受限。因此，企业需要利用各种资料，对未来经济发展趋势作出判断。

2. 技术发展预测

科技发展的总体水平对企业生产经营的前景正发生着越来越大的影响，技术发展预测可以使企业紧跟时代发展而不至落在后头。

3. 社会环境预测

社会环境与企业发展也是密不可分的，因此管理者要对社会、政治、法律、文化及政府政策等方面因素的发展趋势及其对企业生产经营活动的影响进行预测。由于政府在市场经济发展中所起的重要作用，因此社会环境预测中最为重要的就是对政府政策的预测，如政府的税收、信贷、能源、技术、教育等对行业的影响。

4. 销售预测

经济环境预测、技术发展预测和社会环境预测都是为销售预测做准备的，因为产品销售是企业其他活动的起点和终点，是企业对人力、设备、资金等各项资源的需要量的反映。因此，管理者需要对市场需求情况、市场竞争状况等进行分析和预测。

5. 资源预测

管理者还要对组织的资源进行预测，即未来为完成计划目标而向外部获取所需的各项资源，如人员、资金、原材料、设备、管理等，不仅要对已有资源的优势和不足进行分析，还要预测从外部环境获取资源的可能性。

上述这些因素有的可控，有的不可控。一般来说，不可控的因素越多，预测工作的难度就越大。同时对以上各环境因素的预测同样要遵循“重要性”原则。

6.3.4 发掘可行方案，确定备选方案

在计划的前提条件明确以后，就要着手去寻找实现目标的方案和途径。完成某一项任务总会有很多方法，即每一项行动都有异途存在，这就是“异途原理”。方案不是越多越好，我们要做的工作是将许多备选方案的数量逐步地减少，对一些最有希望的方案进行分析。通常，最显眼的方案不一定是最佳的方案，只有发掘了各种可行的方案才有可能从中选出最优的方案。计划工作者往往要通过数学方法和计算机来择优，排除希望最小的方案。

6.3.5 评估备选方案

评估备选方案就是要根据计划目标和前提来权衡各种因素，比较各个方案的优点和缺点，对各个方案进行评价。各种备选方案一般都各有其优缺点，如有的方案利润大，但支出大，风险高；有的方案利润小，但收益稳定，风险低；有的方案对长远规划有益；有的



方案对眼前有利。这就要求管理者根据组织的目标并结合自己的经验和直观判断能力对方案做出评价，在分析时可借助数学模型和计算机手段，要做到定性分析和定量分析相结合，才能选择一个最合适的方案。

6.3.6 选择可行方案

选择可行方案就是选择行为过程，正式通过方案。选择方案是计划工作最关键的一步，也是抉择的实质性阶段。在做出抉择时，应当考虑在可行性、满意度和可能效益三方面结合的最好的方案。有时我们在评选中会发现一个最佳方案，但更多的时候可能有两个或多个的方案是合适的，在这种情况下，管理者应决定首先采用哪个方案，而将其余的方案也进行细化和完善，作为后备方案。

6.3.7 拟订派生计划

派生计划就是总计划下的分计划，其作用是支持总计划的贯彻落实。一个基本计划总是需要若干个派生计划来支持，只有在完成派生计划的基础上，才可能完成基本计划。在拟订派生计划时，务必使相关人员了解企业总体计划的目标、计划前提，掌握总体计划前提的指导思想和内容，并协调好各派生计划的方向和工作时间顺序。

6.3.8 编制预算，使计划数字化

计划工作的最后一步就是编制预算，使计划数字化，即将选定的方案用数字更加具体地表现出来，如收入和费用总额，取得的利润和发生的亏损等。通过编制预算，对组织各类计划进行汇总和综合平衡，控制计划的完成进度，才能保证计划目标的实现。

6.4 目 标 管 理

目标管理（Management By Objectives，MBO），20 世纪 50 年代创始于美国，是以泰罗的科学管理和行为科学理论（特别是其中的参与管理）为基础形成的一套管理制度。要想准确地指明究竟谁是目标管理的创始人并不容易，但彼得·德鲁克被公认对目标管理的发展和使之成为一个体系作出了重大贡献。1954 年，德鲁克在《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制”的主张，并对目标管理的原理做了较全面的概括。他认为：企业的目的和任务必须化为目标，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来达到企业的总目标；如果一个领域没有特定的目标，这个领域必然会被忽视；如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作，则企业规模越大、人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大；组织中每个成员的分目标就是组织总目标对他的要求，同时也是他对组织总目标的贡献，也是管理者对下级进行考核和奖励的依据。德鲁克的主张在企业界和管理界产生了极大的影响，对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。

最早的目标管理仅是用于对管理者的管理，所以，人们也把它称为“管理中的管理”。后来，目标管理逐渐被推广到企业的所有人员及工作上，它提供了一种将组织的总体目标转换为组织部门、单位和每个成员目标的有效方式，在强化企业素质，实现有效管理方面，取得了较好的效果。因此，到了 20 世纪 50 年代末，目标管理不仅在美国得到了广泛的应用，而且在日本和西欧一些国家也广泛流传。现在，目标管理已成为世界上比较流行的一

种企业管理方法。最近的发展则是把组织的战略计划纳入目标管理之中，像组织结构设计、流程改造、创新开发等都成为目标管理体系之中的内容。

6.4.1　目标管理的含义及特点

目标管理目前已在全世界成为一种系统地制定目标并进行管理的极为有用的方法。概括地说，目标管理是一种综合的以工作为中心和以人为中心的系统管理方法，它是一个组织中最高领导层同下级管理人员以及员工一起共同来制定组织目标，将其具体化，层次落实，要求各部门主管人员以至每一个员工根据上级制定的目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标完成情况作为各部门或个人考核依据等一整套系统化的管理方式。简言之，就是让具体化展开的组织目标成为组织每个部门、每个成员行为的方向和激励，同时又使其成为评价组织每个部门、每个成员等工作绩效的标准，从而使组织能够有效运作。

孔茨认为，所谓目标管理是一个全面管理系统，它用系统的方法使许多关键管理活动结合起来，并且有意识地瞄准，有效地和高效地实现组织目标和个人目标。目标管理具有以下几个方面的特点。

1. 实行参与管理，是一种民主的管理

目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度，也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度。在这一制度下，上级与下级的关系是平等、尊重、依赖、支持，下级在承诺目标和被授权之后是自觉、自主和自治的。例如，个人目标的制定主要依靠执行者本人，这和以往的管理由上而下摊派工作任务的做法截然不同。在制定目标时，尽量尊重目标制定者的愿望，使人们增强责任感和提高工作兴趣，这是一个很重要的特色。

2. 注重管理实效，是一种成果的管理

目标管理以制定目标为起点，以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准，也是人事考核和奖评的依据，成为评价管理工作绩效的唯一准则。至于完成目标的具体过程、途径和方法，上级并不过多干预。所以，在目标管理制度下，监督的成分很少，而控制目标实现的能力却很强。成果评定的结果，不仅给予相应的奖励和表彰，还把个人成果反映到人事考核上，作为晋级、提升的依据，这种把组织的业绩提高和职工个人晋升等个人利益结合起来的做法，必然会成为激励职工积极争取更好的成果的推动力，而优异成果的取得主要靠个人的能力、知识和努力。目标管理注重成果，因而能够促进职工的勤学向上和能力开发，从而大大提高生产率。

3. 实行自我控制，是一种自觉的管理

目标管理既重视科学管理，又重视人的因素，在指导思想上是以 Y 理论为基础的，即认为在目标明确的条件下，人们能够对自己负责，愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性。因此，如果控制的对象是一个社会组织中的“人”的话，必须以对动机的控制达到对行为的控制。

目标管理的主旨在于，用“自我控制的管理”代替“压制性管理”，在实施目标管理的过程中，组织成员不再是只做工作、执行指示、等待指导与决策，而是有明确规定目标的单位或个人，除了参与目标的制定外，如何实现目标也是由他们自己决定的，并在目标实



现的过程中，及时纠正偏差，尽自己最大的力量做好工作，享受工作的满足感和成就感，同时组织目标也得以完成。

4. 权力适当下放，责任明确

目标管理通过专门设计的过程，将组织的整体目标逐级分解，转换为各单位、各员工的分目标。从组织目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标。在目标分解过程中，权、责、利三者已经明确，而且相互对称。这些目标方向一致，环环相扣，相互配合，形成协调统一的目标体系。只有每个人员完成了自己的分目标，整个企业的总目标才有完成的希望。

综上所述，目标管理是一种依据目标体系由各个组织成员根据其工作意愿自我设置目标，并在实施过程中进行自我控制的管理方法。它与以工作为中心的管理方法的不同之处在于，目标管理重实质而不重形式，只要能达到目标，则不拘泥于步骤、手段、方法等细节。同时它与以人为中心的管理方法也有所不同，目标管理是从工作与人的密切关系中掌握人的问题，尤其是注重人的工作意愿。由组织成员参与设置目标，不仅使他们因参与目标设置而产生工作意愿，对目标的达到也会产生强烈的责任感，在目标达到时还会产生成就感。以往，组织的需求与个人的需求往往是水火不相容的两个极端，而目标管理方法则将这两个极端融合在一起，使组织成员因自己参与设置的目标得以达到而满足了个人的需求，同时也为组织目标的达到做出了贡献。



知识链接：传统的目标设立

传统的目标设立过程的中心议题是，首先设立组织的最高层目标，然后将其分解为每一个组织层次的子目标。传统的目标制定方法存在的问题是，如果最高层管理者规定的组织目标过于宽泛，如获得足够的利润，或者是提高市场领导地位，这种模糊的目标在向下分解时，必须被规定得更加具体。在每一个层次上，管理者都要规定具体目标，而此时由于组织目标规定得很模糊，所以每一个层次上的管理者在制定具体目标时，是根据他们自己对组织目标的理解甚至是偏见来规定具体目标的，结果可能导致目标失去清晰性和一致性。

6.4.2 目标管理的要素

美国管理学者斯蒂芬·罗宾斯认为，目标管理共有四个要素，即明确目标、参与决策、规定期限和绩效反馈。

1. 明确目标

MBO 中的组织目标应当简明扼要，仅仅说希望降低成本，改善服务或提高质量是不恰当的，这些期望必须转换成定量的目标从而可以进行度量和评价。例如：明确的目标应该是这样的，降低成本 7%；改进服务，保证所有的电话订单在收到后 24 小时得到处理；或者提高质量使退货率低于销售额的 1%。

2. 参与决策

MBO 中的目标不是像传统的目标设定那样，完全由上司设定和分派给下级，而是由员工参与组织目标的制定，由上级和下级共同参与目标的选择和对如何实现目标达成一致意见。

3. 明确期限

每个目标的完成都有一个简单明确的完成期限。如半年或一年。

4. 绩效反馈

MBO 寻求不断地将实现目标的进展情况反馈给个人，以便他们能够调整自己的行动。这种不断的反馈还包含定期举行正式的评估会议，上下级共同回顾和检查进展情况。

6.4.3 目标管理的程序

由于各个组织活动的性质不同，目标管理的步骤可能不完全一样，但一般来说，目标管理的基本活动过程主要由目标制定、目标实施和目标成果评价 3 个阶段形成一个循环周期。预定目标实现后，又要制定新的目标，进入新一轮循环，如图 6.2 所示。

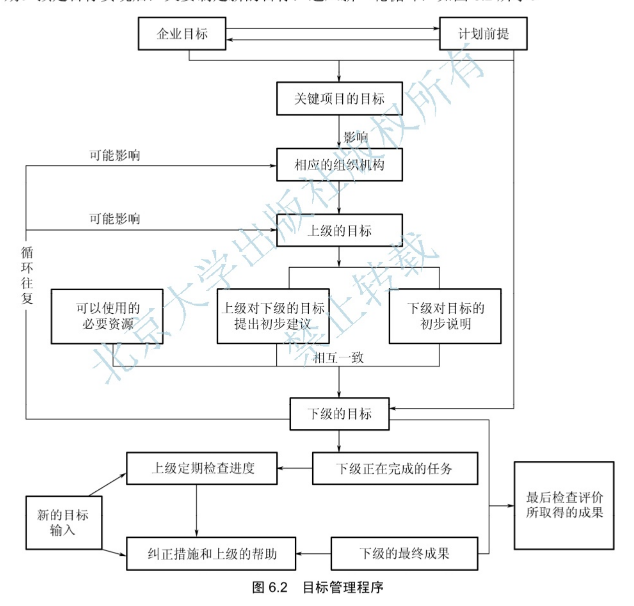


图 6.2 目标管理程序

1. 设置目标体系

实施目标管理的第一阶段，同时也是最重要的阶段，是建立一个以组织总目标为中心的一贯到底的目标体系，这项工作大多是从组织的最高主管部门开始的。

最高目标的建立应是目标管理的中心内容。因为任何一项管理活动都是由一个总体目标联系起来的整体，这个总目标体现了一个组织在一定时间内各项工作的努力方向和管理



目的。在企业制定出一定时期内的总目标后，由各部门、各单位和全体员工，根据企业总目标的要求，采取“自上而下”“自下而上”相结合的方式确定各自的分目标。各个分目标之间相互配合，紧密衔接，形成一个目标体系。目标的制定可以分为以下 4 个步骤：

（1）高层管理预定目标，这是一个暂时的、可以改变的目标预案。既可以上级提出，再同下级讨论；也可以由下级提出，上级批准。无论哪种方式，必须共同商量决定；其次，领导必须根据企业的使命和长远战略，估计客观环境带来的机会和挑战，对本企业的优劣有清醒的认识，对组织应该和能够完成的目标心中有数。

（2）重新审议组织结构和职责分工。目标管理要求每一个分目标都有确定的责任主体。因此预定目标之后，需要重新审查现有组织结构，根据新的目标分解要求进行调整，明确目标责任者和协调关系。

（3）确立下级的目标。首先下级明确组织的规划和目标，然后商定下级的分目标。在讨论中上级要尊重下级，平等待人，耐心倾听下级意见，帮助下级发展一致性和支持性目标。分目标要具体量化，便于考核；分清轻重缓急，以免顾此失彼；既要有挑战性，又要有实现的可能。每个员工和部门的分目标要和其他的分目标协调一致，支持本单位和组织目标的实现。

（4）上级和下级就实现各项目标所需的条件以及实现目标后的奖惩事宜达成协议。分目标制定后，要授予下级相应的资源配置的权力，实现权责利的统一。由下级写成书面协议，编制目标记录卡片，整个组织汇总所有资料后，绘制出目标图。

2. 目标实施

上级管理人员通过授权，使目标执行者能够自行地确定实现目标的方法、手段，尽量让完成目标的人有权有责地、自主地管理自己，控制自己。领导则进行定期检查，利用双方经常接触的机会和信息反馈渠道自然地进行；其次要向下级通报进度，便于互相协调；最后要帮助下级解决工作中出现的困难问题，当出现意外、不可测事件严重影响组织目标实现时，也可以通过一定的手续，修改原定的目标。

3. 总结和评估

目标完成之后必须对成果加以测量与评估。达到预定的期限后，下级首先进行自我评估，提交书面报告；然后上下级一起考核目标完成情况，决定奖惩；同时讨论下一阶段目标，开始新循环。如果目标没有完成，应分析原因总结教训，切忌相互指责，以保持相互信任的气氛。

目标管理方法是否有效？对目标管理的研究肯定了目标管理有助于提高雇员的绩效和组织的生产率。对 70 家实行了目标管理的企业的调查表明，其中 68 家的生产率都得到了提高。同样的调查还发现，高层管理当局的参与和承诺是目标管理取得成功的重要条件。

目标管理方法存在的一个问题是，在动态变化的环境条件下。它可能失去作用。目标管理方法要求相对稳定的外部环境，从而使雇员能够实现预先设立的目标，如果由于环境的变化，每隔几个星期就要重新修订目标的话，那么雇员既没有足够的时间来实现目标，也很难对他们的努力作出恰当的评价。目标管理方法存在的另一个问题是雇员过分关注自己的目标，而不考虑工作单位内其他人的目标，这可能对提高生产率产生相反的影响。管

理者必须与部门内所有成员密切合作，以确保所有的雇员不会工作在相互冲突的目标下。最后，如果目标管理方法简单地被看作是一项年度的例行工作，只是填写一些表格，那么显然雇员不会被激励去实现这样的目标。

6.4.4　对目标管理的评价

目标管理是以相信人的积极性和能力为基础的，企业各级领导者对下属人员的领导，不是简单地依靠行政命令强迫他们去干，而是运用激励理论，引导职工自己制定工作目标，自主进行自我控制，自觉采取措施完成目标，自动进行自我评价。目标管理通过诱导启发职工自觉地去干，其最大特征是通过激发员工的生产潜能，提高员工的效率来促进企业总体目标的实现。充分发挥职工的主动性、积极性，因而目标管理法与任务管理法和行为管理法相比，是更为优越的管理方法。

它与传统管理方法相比有许多优点，概括起来主要有以下几个方面。

1. 权力责任明确

目标管理通过由上而下或自下而上层层制定目标，在企业内部建立起纵横联结的完整的目标体系，把企业中各部门、各类人员都严密地组织在目标体系之中，明确职责、划清关系，使每个员工的工作直接或间接地同企业总目标联系起来，从而使员工看清个人工作目标和企业目标的关系，了解自己的工作价值，激发大家关心企业目标的热情。这样，就可以更有效地把全体员工的力量和才能集中起来，提高企业工作成果。

目标管理提出以后，便在美国迅速流传。在第二次世界大战后各国经济由恢复转向迅速发展的时期，企业急需采用新的方法调动员工积极性以提高竞争能力，目标管理的出现可谓应运而生，于是被广泛应用，并很快为日本、西欧和其他国家的企业所仿效，在世界范围内大行其道。

2. 强调职工参与

目标管理非常重视上下级之间的协商、共同讨论和意见交流。通过协商，加深对目标的了解，消除上下级之间的意见分歧，取得上下目标的统一。由于任务管理法既规定了工作任务，又规定了完成任务的方法，而且任务和方法都有标准化，职工按标准化的要求进行培训，并按标准化的要求进行操作，他们的工作积极性和创造性受到严重的限制；而人本管理法又过于强调领导对职工的信任，放手让职工自主去工作，这又难以保证任务的完成。目标管理法将两者综合起来，即组织规定总目标，各部门依据总目标规定部门目标，把部门目标分解落实到人，至于如何达到目标则放手让工作人员自己做主。这样，既能保证完成组织的任务，又能充分吸收了企业全体人员参与目标管理实施的全过程，尊重职工的个人意志和愿望，充分发挥职工的自主性，实行自我控制，改变了由上而下摊派工作任务的传统做法，调动了职工的主动性、积极性和创造性。

3. 注重结果

目标管理所追求的目标，就是企业和每个职工在一定时期应该达到的工作成果。目标管理不以行动表现为满足，而以实际成果为目的。工作成果对目标管理来说，既是评定目标完成程度的根据，又是奖评和人事考核的主要依据。因此，目标管理又叫成果管理。离



开工作成果，就不称其为目标管理。

在实际操作中，目标管理也存在许多局限性，主要表现在如下所述。

1. 目标难以制定

组织内的许多目标难以定量化、具体化；许多团队工作在技术上不可解；组织环境的可变因素越来越多，变化越来越快，组织的内部活动日益复杂，使组织活动的不确定性越来越大。这些都使得组织的许多活动制定数量化目标是很困难的。

2. 目标管理的哲学假设不一定都存在

理论对于人类的动机做了过分乐观的假设，现实生活中存在“机会主义本性”，尤其在监督不力的情况下。因此许多情况下，目标管理所要求的承诺、自觉、自治气氛难以形成。

3. 目标商定可能增加管理成本

目标商定上下级之间的沟通、思想的统一浪费时间；而每个部门、个人都只关注自身目标的完成，很可能忽略了相互协作和组织目标的实现，滋长本位主义和急功近利倾向。

4. 有时奖惩不一定都能和目标成果相配合，也很难保证公正性，从而削弱了目标管理的效果

鉴于上述分析，在推行目标管理时，除了掌握具体的方法以外，还要特别注意把握工作的性质，分析其分解和量化的可能；同时要提高员工的职业道德水平，培养合作精神，建立健全各项规章制度，注意改进领导作风和工作方法，使目标管理的推行建立在一定的思想基础和科学管理基础上；要逐步推行，长期坚持，不断完善，从而使目标管理发挥预期的作用。

5. 缺乏灵活性

如果目标经常改变，可能会使人认为这个目标是没有经过深思熟虑和周密计划的，因而是毫无意义的。另外，目标经常变动，如果下级不能完成目标，也很难确定责任，到底是上级的责任还是下级的责任使目标没有实现。在计划工作的前提条件已经发生变化、组织的目标和政策已经改变的情况下，让下级为过时的目标继续奋斗，显然是不明智的行为。



【管理案例】

6.5 动态环境下的计划管理

6.5.1 当今计划工作面临的问题

正式的组织计划工作是在 20 世纪 60 年代开始流行的，直到今天，它仍然是许多组织的一项重要工作。对于任何一个组织，确定方向的工作总是必要的。但是，持批评意见的人对计划工作隐含的一些基本假设提出了挑战。下面是对正式计划的一些主要批评意见。

1. 计划可能会造成刚性

正式的计划工作可能将组织锁定在特定的目标上，以及锁定在特定的具体时间表上。当这些目标一旦确立，其隐含的假设是环境在实施计划期间是不变的，如果这种假设是错

误的，遵循计划的管理者可能会遇到麻烦，因为被要求继续实现原定目标的管理者可能不能对变化的环境作出响应。当环境已经发生变化时，仍然强迫管理者遵循原来的行动路线可能导致灾难。

2. 动态的环境是难以计划的

绝大多数组织今天都面对着动态的环境，如果制订计划时假定环境是不会变化的，那么这种假设显然是错误的。在这种错误的假设下，怎么可能制订出正确的计划呢？今天的企业环境是混乱的，至少在某种程度上是这样，存在随机性和不可预见性。在这种环境下进行管理，要求灵活性，这可能意味着不能被约束在正式的计划上。

3. 正式计划不能代替直觉和创造性

组织的成功通常来自某些人创造性的远见，但是存在某种趋势试图使远见形式化。正式的计划工作通常包含对组织的能力和机会的彻底调查，以及机械式的分析，这种做法将有远见地提出程序化为某种类型的计划程序，这种方法可能会给组织带来灾难。例如，20世纪 70—80 年代快速成长的苹果电脑公司，其成功至少部分是来自公司的创始人史蒂文·乔布斯的创造性和创新。随着公司的成长，乔布斯感到需要使管理更正式化，尽管他对此很不适应。他雇用了新的 CEO，结果新的 CEO 最终将乔布斯排挤出了他自己的公司。随着乔布斯的离去，组织的形式化日益增强，其中也包括更详细的计划工作。这都是乔布斯最反感的，因为他认为这会损害创造性。结果到了 20 世纪 90 年代中期，一度曾经是产业领导者的苹果电脑公司陷入了生存的困境，情况糟糕到公司不得不将乔布斯重新请回来担任首席执行官，这才使苹果电脑公司开始回到原来的轨道上，最终重新将重点放在创新上。

4. 计划工作有可能将管理者的注意力集中在今天的竞争而不是明天的生存上

正式的计划工作有一种充分利用企业当前机会的趋势，它通常不会使管理者考虑创新和重新塑造所在的产业，结果正式的计划可能铸成大错，以致被竞争对手超越。像英特尔、ABB、IBM 和索尼公司，都是因为敢于进入未知领域以及新产业才获得了巨大的成功。

5. 正式的计划会强化成功，但也会因此导致失败

成功会培育进一步的成功，这是美国的传统，如果它还有效的话，就不要修改它。成功事实上在不确定的环境下可能是失败之母。由于改变和放弃原来的成功计划是困难的，这需要放弃舒适而承受未知领域的焦虑，所以成功的计划可能会带来错误的安全感，会增加对正式计划工作的盲目信任。许多管理者总是在环境迫使他们不得不这样做时才去面对未知的领域，然而那时可能就太迟了。

这些批评意见的正确性有多大，管理者是不是就应该放弃计划工作？不是的。管理者不应当忽视计划工作。虽然这些批评意见有许多可取之处，例如在指出计划的刚性和缺乏灵活性方面，但是今天的管理者如果能够理解动态的不确定性环境，就会成为更有效的计划人员。

6.5.2 动态环境下的计划工作

称为蓝牙的无线技术，将信息装置诸如移动电话、笔记本电脑和掌上电脑相互连接起来，它对产业的各个领域正在产生革命性的影响。



霍尼韦尔公司正在利用互联网帮助顾客定制产品原型，从风扇扇叶到高尔夫球棒。墨西哥水泥制造商西迈克斯则利用基于互联网的卡车调度系统加快向客户交付产品。越来越多的消费者选择在外用餐而不是在家里自己烹调。欧元已经成为大多数欧盟国家的官方货币。

管理者面临外部持续变化的环境时如何有效地计划？我们已经对不确定性环境作为影响计划的一个主要因素进行了讨论，因为动态的环境对今天的管理者来说已经是习以为常的事情，所以让我们再次强调一下如何在不确定性环境下制订计划。

在不确定的环境下，管理者应当开发的计划是既具体又灵活的，虽然这看上去是互相冲突的，但事实上不是这样。为了使计划有用，计划必须是具体的，但是计划不应是固定不变的。管理者必须认识到，计划工作是一个持续的过程，计划作为一种路线图，即使在目的地随动态市场环境不断变化的情况下也是不可少的。此外，管理者应当准备在环境发生变化时改变前进的方向，保持这种灵活性在计划实施阶段是非常重要的。不过即使环境存在很大的不确定性，正式计划工作仍然是重要的。如果你希望组织取得绩效的话，只有坚持计划工作才可能使组织绩效获得重大的改进。



知识链接：在电子企业怎样进行计划工作

互联网的速度有多快？刚开张不久的一家位于旧金山的互联网企业，陪伴公司（Accompany lnc.，www.accompany.com），是一家在线采购会员俱乐部，这家企业从概念提出到成为一家羽翼丰满的公司（包括生意计划、创办融资和开张），只用了 3 个月。Goodhome.com 公司（www.goodhome.com），是一家在线的家具零售商，从概念形成到生意计划、风险资本融资，再到创办，仅仅用了 10 个星期。电子企业的失败也像它的创办一样快，只运营了 6 个月，一家时髦的服装网站 boo.com 就关门和清算了。其他电子企业也正经历着同样的快速消亡的痛苦。在过度紧张的变化的环境下，电子企业的管理者应当如何计划？应当如何使它的计划更有效？

互联网时代对计划工作的冲击是革命性的，它强迫管理者放弃任何以年度为单位的计划（如 1 年计划、3 年计划等）。在互联网时代，许多电子企业制订和重新制订每一个季度甚至每一周的计划，组织的层级越来越扁平化，设立目标和开发计划的职责越来越被推向最低的组织层次。因为没有时间去将目标和计划从顶到底地分解。预算的决策制定速度要快到一旦组织发现机会就要准备好向关键环节配置资源。但是最大的改变或许是发生在电子企业的计划工作中，在那里，消费者告诉公司，他们什么时候需要什么，公司不得不对顾客需求作出快速响应，否则就会失去他们。事实上，是消费者在为电子企业设立目标和方向。一位专家把电子企业的计划工作描述为公共汽车与出租车的区别。驾驶公共汽车类似于传统的管理计划方法，只要遵循既定的路线即可；而电子企业的计划却要像开出租汽车，必须按照顾客的要求来走。虽然这两种方式都可以到达目的地，但是出租汽车可能使你更快地到达，特别是在高峰期的混乱中更是如此。

6.5.3　滚动计划法

滚动式计划方法是一种将短期计划、中期计划和长期计划结合起来的，根据短期计划的执行情况和外部环境的变化情况，定期修订未来计划并逐期向前推移的方法。

管理者在制订计划时，由于很难准确预测未来发展中各种影响因素的变化，加之计划期很长，因此这种不确定性加大，若硬性地按几年前制订的计划实施，可能导致重大的损失。为了避免各种不确定性可能带来的不良后果，提高计划的有效性，可以采用灵活性的、

能够适应环境变化的滚动计划法。

在滚动计划法中，根据近细远粗的原则，即近期计划描述得尽可能详尽，远期计划描述得尽可能粗略，并把近期的详细计划和远期的粗略计划有机结合起来，在近期计划完成后，从确保实现计划目标出发对原计划进行调整。每次调整时，保持原计划期限不变，而将计划期限顺序向前推进一个滚动期。

滚动计划法的缺点是加大了计划工作量，因为要同时编制若干期计划。但它的优点更加明显，主要表现在以下几个方面。

1. 使计划更加切合实际

由于滚动计划法相对缩短了计划期，加大了对未来计划的准确性，更好地保证计划的指导作用，从而提高了计划的质量。

2. 使长期计划、中期计划和短期计划相互衔接

滚动计划法，可以根据环境条件的变化和实际完成情况，定期地对原计划进行修订，使组织始终有一个切合实际的长期计划作指导，并使长期计划能够始终与短期计划紧密地结合在一起。

3. 增加了计划的弹性，提高组织的应变能力

滚动计划法可以保证计划应有的基本弹性，特别是在环境急剧变化的今天，有助于提高组织的应变能力。

6.5.4 网络分析法

当计划中的项目个数很多，需要协调成百上千个活动，而且活动之间存在紧密的时间序列关系时，网络分析法就成了一种十分有效的计划方法。

网络分析法，又称计划评审技术法（简称 PERT，或称 PERT 网络分析法），是 20 世纪 50 年代后期在美国产生和发展起来的。这种方法包括各种以网络为基础制订计划的方法，如关键路径法（CPM）、计划评审技术（PERT）等。

1956 年，美国的一批工程师和数学家组成了一个专门的小组，首先开始了研究，同年杜邦公司制订了第一套网络计划。1958 年美国海军武器计划处采用了计划评审技术，使北极星导弹工程的工期由原计划的 10 年缩短为 8 年。1961 年，美国国防部和国家航空署规定，凡承制军用品必须用计划评审技术制订计划上报。从那时起，网络分析法就开始在组织管理活动中被广泛应用。

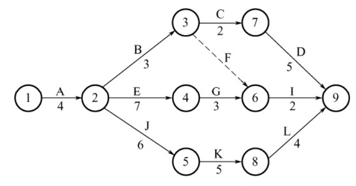


图 6.3 PERT 网络示意图

1. 网络图的构成

网络图是网络分析法的基础。掌握网络图的结构是绘制网络图的首要条件。一般而言，网络图由工序、节点和路线 3 个基本要素组成。网络图的形式如图 6.3 所示。

1）工序（作业）

这是一项需要消耗资源和时间才



能完成的具体工作。通常用“——→”表示，箭杆上标明工序名称，下方标注该工序所需的资源，箭尾表示该工序的开始，箭头表示该工序的结束，箭线的长短与工序的大小无关。

此外，还有一些既不占用时间，也不消耗资源的作业，是虚设的工序，叫虚工序，在图中用“- - - - →”表示。网络图中应用虚工序的目的是避免工序之间关系含混不清，以正确表明工序之间先后衔接的逻辑关系。

2）节点（事件）

它是两个工序间的连接点，它既不消耗资源，也不占用时间，只表示前道工序结束、后道工序开始的瞬间，用“○”表示，并进行排序编号。任何一项作业开始和结束都可以用前后两个相连事件的编码来表示。

3）线路

路线是指从网络图始点事项出发，沿箭线方向连续不断地到达终点事项为止的一条通道。一个网络图中往往存在多条路线，例如图 6.3 中从起点①连续不断地走到终点⑨的路线有 4 条，即

第一条：①——②——③——⑦——⑨

第二条：①——②——③——⑥——⑨

第三条：①——②——④——⑥——⑨

第四条：①——②——⑤——⑧——⑨

其中占用时间最长的那一条路线称为关键路线。在网络图中，关键路线用粗线、双线或有色线表示。关键路线上的工序称为关键工序。关键路线的路长决定了整个计划任务所需的时间。关键路线上各工序完工时间提前或推迟都直接在影响着整个活动能否按时完工。确定关键路线，据此合理地安排各种资源，对各种工序活动进行进度控制，是利用网络分析法的主要目的。

2. 网络图的编制规则

在绘制网络图时，须遵守以下 5 项基本规则。

（1）有向性，各项工序都用箭线表示，而且箭头方向要从左向右。

（2）无回路，箭线不能从一个节点出发，又回到原来的节点上，即不允许出现循环线路，否则存在逻辑关系错误。

（3）两点一线，两节点之间只能画一条箭线，若多项作业同时平行进行，须引出虚作业来表示前后逻辑关系。

（4）无重复性，节点编号应从小到大，从左到右，不允许重复，保证箭尾编号小于箭头编号。

（5）网络图一般只有一个起点事件和一个终点事件。

3. 网络图的绘制步骤

网络分析法的原理，是把一项工作或项目分成各种作业，然后根据作业顺序排列，通过网络图对整个工作或项目进行统筹规划和控制，以最少的人力、物力和财力资源，用最快的速度完成工作。网络分析法的基本步骤如图 6.4 所示。

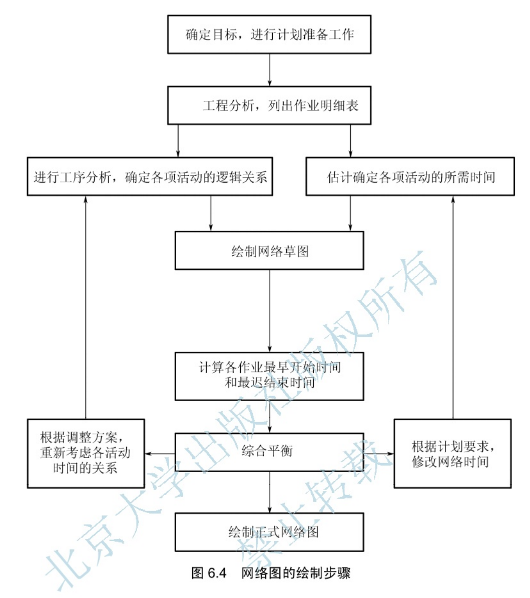


图 6.4 网络图的绘制步骤

4. 网络分析法的评价

网络分析法虽然需要大量而烦琐的计算，但在计算机广泛普及的时代，这些计算都可以程序化。网络分析法之所以被广泛应用是因为它有一系列的优点。

（1）便于管理当局进行重点管理。由于这种方法能清楚地表明整个工程的各个项目之间的时间顺序和相互关系，并指出了完成认为的关键路线，便于管理者在制订计划时统筹安排，全面考虑，提高效率。

（2）优化工程进度。在整个计划的实施过程中，管理者可以调动非关键线路上的人力、物力和财力从事关键路线上的作业，进行综合平衡，这样既可以节省资源又可以加快计划实施的进度。



（3）便于组织和控制。管理者可以将工程，特别是复杂的大项目，分成许多支持系统来分别组织实施和控制，这种化整为零又聚零为整的管理方法，可以达到局部与整体的协调一致。

【管理寓言】



6.6 时 间 管 理

下列的某些做法是对你的描述吗？

先拣那些有趣的事情做吗？

先做容易的事再做难的事？

先做紧要的再做重要的？

按时间的先后顺序处理它们吗？

在接近最后期限时才真正投入工作？

如果你对当中的一项或多于一项的回答是肯定的，你也许能从时间管理中获取收益。我们将提出一些建议，帮助你更好地管理时间。

时间管理就是要有效地运用时间，其目的是要决定你该做些什么，什么事情不应该做；时间管理不是完全的掌控，而是降低变动性。时间管理最重要的功能是透过事先的规划，作为一种提醒与指引。

6.6.1　时间的特点

1. 不能储存

时间是一种特殊的资源，一旦浪费了就再也不能恢复。虽然人们总在谈论节约时间，但事实上时间是不能被节省下来的，它不能被储存起来供未来某个时期使用。

2. 对所有人都公平公正

时间不像金钱、劳动力和其他资源在这个世界上的分配是不均等的，它对所有人都是一样慷慨的。每个人的时间都是每天 24 小时，每周 7 天，区别仅在于其中一些人在利用时间上比其他人更有效。

6.6.2　有效时间管理的技巧

1. 有计划的使用时间

有无准备，做起事来效率大不一样。有准备，就会使工作一开始就进入“重负荷运转”，减少“空运转”时间。所以对每个时期的工作应有预见性，走上步，看下步，免得“现上轿现裹脚”，消极被动，贻误时间。每天的工作也是这样。如果头一天做好计划，当天又能提前一会儿上班，不仅能为下级和群众树立良好榜样，还可以对当天的安排进行思考，使一天的工作处于主动状态。再如，领导者要在办公室里尽可能多准备一些必需的手册、参考资料和各种工具书，以便在需要时随手拈来，减少时间上的浪费。

2. 时间“四象限”法

著名管理学家科维提出了一个时间管理的理论，把工作按照重要和紧急两个不同的程度进行了划分，基本上可以分为四个“象限”，如图 6.5 所示。

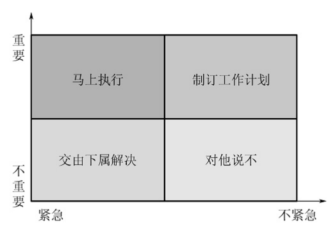


图 6.5　时间“四象限”

（1）既紧急又重要的事情，如财务危机、客户投诉等。

（2）重要但不紧急的事情，如人员培训、企业面临新的机会等。

（3）紧急但不重要的事情，如电话铃声、不速之客、行政检查等。

（4）既不紧急也不重要的事情，如客套的闲谈、无聊的信件、个人的爱好等。

时间管理理论的一个重要观念是应有重点地把主要的精力和时间集中地放在处理那些重要但不紧急的工作上，这样可以做到未雨绸缪，防患于未然。在人们的日常工作中，很多时候往往有机会去很好地计划和完成一件事。但常常却又没有及时地去做，随着时间的推移，造成工作质量的下降。因此，把主要的精力有重点地放在重要但不紧急这个“象限”的事务上是必要的。要把精力主要放在重要但不紧急的事务处理上，需要很好地安排时间。一个好的方法是建立预约。建立了预约，自己的时间才不会被别人所占据，从而有效地开展工作。

因此，管理者在编制自己的工作表时，对于既重要又紧急的事情，应当立即就做；对于不重要不紧急的事情不做；对重要但不紧急的事情要多做；对紧急但不重要的事情有选择地做。


管理小故事

袋鼠与笼子

一天动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为是笼子的高度过低。所以他们决定将笼子的高度由原来的 10 米加高到 20 米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来，所以他们又决定再将高度加高到 30 米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面，于是管理员们大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加高到 100 米。一天长颈鹿和几只袋鼠们在闲聊，“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问。“很难说。”袋鼠说：“如果他们再继续忘记关门的话！”

3. 遵循帕金森定律

帕金森定律指出大多数管理者 90%的决定是在他们 10%的时间里做出的，工作会自动地膨胀占满所有可用的时间。时间管理隐含着你可以为一项任务安排过多的时间，如果你给自己安排了充裕的时间从事一项活动，你会放慢你的节奏以便用掉所有分配的时间。把不太重要的事集中起来办。每天留出一些固定的时间打电话，处理未办完的事情，以及其他零碎的事情。理想的情况是，这段时间安排在效率周期的低谷阶段，这样做可以避免重复、浪费和冗余，还可以使你在处理重要的事情时免受琐事打扰。

4. 遵循你的生物钟

每个人都有自己的生物钟，有些人在上午工作效率最高，有些人是在午后或晚上工作效率最高。凡是了解自己生物钟并能合理安排工作日程的管理者，效率都是很高的。他们在效率最高的时候处理最重要的事情，而把例行的和不重要的事情挪到效率低的时候处理。

5. 强迫自己每天都要有所成就

一位名人给自己立了这样一条座右铭：“不叫一日空过。”有了这样一个强制性命令，就会自觉地珍惜每一小时，每一分钟，使每天都在紧张的追求中度过，使第二天在前一天



成果的基础上和新的追求中开始。齐白石在85岁那年的一天上午，连续画了四幅画，并在上面题道："昨日大风，心情不安，不曾作画，今朝特此补充之。"原来他在用第二天的加倍工作来弥补前一天的损失。有了这种精神，何愁时间不为我所用。

有时候做一件事情很累、很辛苦，所以往往会出现这种现象，做一件事做烦了就会把正在做的事情放下而去做别的事情。从表面看，这样做并没有浪费时间，实质上还是浪费了时间，因为你没有做完的事情还得回头去做，回头做的时候有些事还得重新开始。这样，先前所用的时间就等于白白浪费了。所以做事情一定要养成持之以恒的好习惯，如果有些事确实做烦了，你可以暂时放松一下，休息一会，但绝对不可中断正在做的事情，即使用强制的方法也得把计划完成。

6. 利用零碎时间，避免将整块时间拆散

比如乘车途中、约会时等待的时间等，千万不要把这些短暂的时间白白耗掉，你可以做一些平常来不及做的小事情，或者利用这些零碎时间去思考一些问题。只要可能，就应留出一天中工作效率最高的一部分时间作为整块的可支配时间，然后，尽量将自己与外界隔离。在这段时间里你应当限制别人进入你的工作场所，避免被别人打断，谢绝电话和来访者。你每天可以另外留出一段时间，敞开你办公室的门接待那些没有事先预约的来访者、打电话或接电话等。你能够在多大程度上将自己隔离开，取决于你的组织文化、你的上司和下属对你的信任程度，而最重要的是你在组织中的位置。

7. 提高会议效率

会议占去了管理者的大部分时间，而且趋向于越开越长。如果由你来主持会议，你应当在会议开始时就宣布会议的时间，准备一份书面的会议日程并贴出来。要求所有参加会议的人站着开会，并严格控制时间。虽然这有点不近情理，但确实能够使会议大大缩短。只要人们坐下来并找到一个舒服的姿势，他们就失去了使讨论紧紧围绕问题的动机。有些管理者的办公室没有为来访者准备椅子，从而使来访者意识到他应避免浪费管理者的时间，而管理者通常将那些需要长时间的充分讨论的会议移到会议室去开，在那里有足够的和舒适的椅子供大家坐。

8. 周末休息

周末的时候，除非特别重大的事情和非做不可的事情，尽量不要在周末工作，周末应与家人享受生活。周末休息好，更有利于下一周的工作，不懂得休息，就不会工作。



知识链接：最新的时间管理概念——GTD

GTD是Getting Things Done（完成每一件事）的缩写。来自于David Allen的一本畅销书《Getting Things Done》，国内的中文翻译本《尽管去做：无压工作的艺术》。

GTD的基本方法：GTD的具体做法可以分成收集、整理、组织、回顾与行动五个步骤：

收集：就是将你能够想到的所有的未尽事宜（GTD中称为stuff）统统罗列出来，放入inbox中，这个inbox既可以是用来放置各种实物的实际的文件夹或者篮子，也需要有用来记录各种事项的纸张或PDA。收集的关键在于把一切赶出你的大脑，记录下所有的工作 。

整理：将stuff放入inbox之后，就需要定期或不定期地进行整理，清空inbox。将这些stuff按是否可

以付诸行动进行区分整理，对于不能付诸行动的内容，可以进一步分为参考资料、日后可能需要处理以及垃圾几类，而对可行动的内容再考虑是否可在两分钟内完成，如果可以则立即行动完成它，如果不行对下一步行动进行组织 。

组织：是 GTD 中的最核心的步骤，组织主要分成对参考资料的组织与对下一步行动的组织。对参考资料的组织主要就是一个文档管理系统，而对下一步行动的组织则一般可分为：下一步行动清单，等待清单和未来/某天清单。

等待清单主要是记录那些委派他人去做的工作，未来/某天清单则是记录延迟处理且没有具体的完成日期的未来计划、电子等。而下一步清单则是具体的下一步工作，而且如果一个项目涉及多步骤的工作，那么需要将其细化成具体的工作。

GTD 对下一步清单的处理与一般的 to-do list 最大的不同在于，它作了进一步的细化，比如按照地点（电脑旁、办公室、电话旁、家里、超市）分别记录只有在这些地方才可以执行的行动，而当你到这些地点后也就能够一目了然地知道应该做哪些工作。

回顾：回顾也是 GTD 中的一个重要步骤，一般需要每周进行回顾与检查，通过回顾及检查你的所有清单并进行更新，可以确保 GTD 系统的运作，而且在回顾的同时可能还需要进行未来一周的计划工作。

执行：现在你可以按照每份清单开始行动了，在具体行动中可能会需要根据所处的环境、时间的多少、精力情况以及重要性来选择清单以及清单上的事项来行动。



本章小结

本章主要介绍了计划的含义、作用、类型及计划工作中应遵循的原理，计划的编制程序、常见的计划编制方法如目标管理法、滚动计划法、网络分析法等。计划可以按时间长短、制定者的层次、应用范围及表现形式等标准划分为不同的类型。在计划工作中应遵循限定因素原理、许诺原理、灵活性原理和改变航道四大原理。一项完整的计划要经过目标确定、计划前提预测、开发备选方案、评估备选方案、选择主要计划，拟订派生计划、编制预算使计划数字化等步骤。目标管理法倡导员工的积极参与，充分授权给员工，并将考核结果与绩效密切挂钩；滚动计划法采用“近细远粗”的方法将长期、中期和短期计划有机结合，并使计划期逐期向前推移，提高了计划的弹性；网络分析法根据作业顺序排列，通过网络图对整个工程项目进行统筹规划和控制，有效的利用组织资源。一名管理者，可以通过编制计划、了解时间“四象限”法、强迫自己每天有所成就、了解自己的生物钟，提高会议效率，适当放松等方法提高时间利用效率。



名人名言

缺乏计划或一个不好的计划是领导人员没有能力的标志。

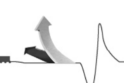
——H · 法约尔

夫未战而妙算胜者，得算多也；未战而妙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。

——孙子兵法

与其让别人掌握你的命运，不如你自己来主宰。

——通用电气 CEO 杰克 · 韦尔奇



计划过程是一座桥梁，它把我们所处的此岸和我们要到达的彼岸连接起来，以连接这一天堑。

——哈罗德·孔茨

习　　题

1. 选择题

(1) 古人云："运筹于帷幄之中，决胜于千里之外"，这里的"运筹帷幄"就是对（　　）职能的最形象的概括。

A. 控制　　B. 计划　　C. 决策　　D. 指挥

(2) 目标管理最为重要的阶段是（　　）。

A. 目标的设置　　B. 目标的实施

C. 目标体系的整理和确立　　D. 成果评价

(3)（　　）是组织对成员做出决策或处理问题所应遵循的行动方针的一般规定。

A. 程序　　B. 规则　　C. 政策　　D. 战略

(4)（　　）一般是一种局部性的、阶段性的计划，它多用于指导组织内部某些部门的共同行动，以完成某些具体的任务，实现某些具体的阶段性目标。

A. 业务计划　　B. 短期计划　　C. 中期计划　　D. 战术计划

(5) 计划在未来实施时预期的内外部环境是拟订计划的（　　）。

A. 政策　　B. 目标　　C. 规则　　D. 预算

(6) 制订计划的第一步是（　　）。

A. 研究过去　　B. 评估组织当前情况

C. 描述组织的使命和宗旨　　D. 制订计划的目标

2. 填空题

(1) 计划有助于________，减少不确定性因素对管理活动的影响。

(2) 目标管理由美国著名企业专家________在1954年提出。

(3) 强调在制订计划时要留有余地，不能满打满算的计划工作原理是________。

3. 判断题

(1) 计划是关于组织活动方向、内容以及方式的选择。（　　）

(2) 计划是通向目标的桥梁，计划使将来可能不发生的事情变得可能发生。（　　）

(3) 规则不同于程序，是因为规则是一种计划，而程序不是一种计划。（　　）

(4) 在计划层次体系中，战略是政策的上一个层次。（　　）

(5) 决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。（　　）

(6) 指导性计划具有内在的灵活性。（　　）

4. 问答题

(1) 管理者为什么要制订计划？

(2) 一项完整的计划编制应包含哪些过程？

（3）何为滚动计划法？有何优点？

（4）目标管理的基本要点体现在哪些方面？

（5）怎么进行时间管理？

（6）计划中常见的错误有哪些？

5. 讨论题

（1）计划制订得好是否一定能够带来效益的增长？

（2）影响计划工作的主要因素有哪些？

（3）你认为什么样的组织适合实行目标管理？在组织实施过程中，估计会碰到哪些问题？

6. 案例题

制定可衡量的目标

某大型信息公司市场部经理最近听了目标管理的学术报告，颇受启发。于是在部门的每周例会上，他向与会干部重述了这个方法的理论和实施过程，举出它的好处，要求其下属考虑加以采用。然而，事情并不像他想象的那样容易，会上提出若干问题。

财务主管问："公司总经理对我们部门下年度的目标有何指示？有何安排？"经理回签："没有。我一直在等总经理办公室将目标下达，可是他们好像不愿这样做。"产品主管问："那么，部门将干些啥呢？"他心里想既然总经理无指标，部门只好照惯例等待着。

部门经理却说："我打算先提出自定的目标，再报请公司审核和平衡，这并无多少神秘之处。我期望的年销售额300万元，年末完成一项新产品的开发工作，这是全年的目标，到上半年快结束时，再根据情况变化考虑是否需要调整。"与会干部对其上司已全面思考了这些可衡量的目标并能如此清晰而自信地加以说明，感到有些吃惊。同时，他们也为其上司达成目标的真诚愿望所感动。

经理接着说："我提出的目标自然是初步的。你们要在两周之内将这些目标转化成你们各自负责的单位的可衡量目标，要充分挖掘潜力，争取最好的效益。各单位的目标有差别、有矛盾，是正常现象，可以协调。然而你们要对各自的目标做出说明，我希望你们定的目标汇总之后能够实现部门的目标，然后我们再上报。"

问题：

（1）在未得到公司总经理指示的情况下，部门能否自定可衡量目标？这是否会影响公司总体目标的制定？

（2）你认为这位部门经理对目标管理的理解是否正确？制定目标的方式是否恰当？

（3）对于不可衡量即难以定量化的目标，应当如何制定？

（资料来源：肖祥伟．企业管理理论与实务．广州：中山大学出版社，2007.）



【阅读材料】

第7章

战 略 管 理

教学目标

通过本章的学习，你能了解战略管理的层次构成，描述战略管理的VIE过程框架，说明SWOT分析方法，定义公司层战略并解释组合方法，解释业务层战略，包括竞争战略及合作战略，明确在制定职能层战略时应考虑的主要因素。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
战略思维	（1）分析商业模式与战略的区别与联系 （2）陈述愿景与使命	（1）战略与战略管理 （2）愿景、目标、使命 （3）战略管理层次 （4）核心竞争力
战略管理过程	（1）理解战略制定的VIE框架 （2）熟悉SWOT分析、行业竞争力量分析、价值链分析	（1）战略制定的VIE框架 （2） SWOT分析法 （3）波特五力模型 （4）价值链
公司层战略	（1）理解公司总体战略的类别 （2）熟悉BCG矩阵分析方法	（1）总体战略 （2）全球化战略 （3） BCG矩阵
业务层战略	（1）理解竞争战略的类别 （2）理解合作战略的方式	（1）成本领先战略 （2）差异化战略 （3）集聚战略 （4）合作战略
职能层战略	理解如何运用职能层战略创建竞争优势	（1）卓越效率 （2）卓越品质 （3）卓越创新 （4）卓越顾客响应

> 我整天没有做几件事，但有一件做不完的工作，那就是规划未来。
>
> ——杰克·韦尔奇



基本概念

战略 战略管理 企业愿景 核心竞争力 竞争优势 SWOT 分析 五力模型 价值链 成长战略 稳定战略 收缩战略 全球化战略 BCG 矩阵 竞争战略 合作战略



导入案例

iPhone 与 Apple, Inc.

iPhone 由苹果公司（Apple, Inc.）于 2007 年 1 月推出，2007 年 6 月在美国上市，将创新的移动电话、可触摸宽屏 iPod 以及具有桌面级电子邮件、网页浏览、搜索和地图功能的突破性因特网通信设备这三种产品完美地融为一体。iPhone 引入了基于大型多触点显示屏和领先性新软件的全新用户界面，让用户用手指即可控制 iPhone。iPhone 还开创了移动设备软件尖端功能的新纪元，重新定义了移动电话的功能。

手机智能化是移动电话市场的发展趋势，也是苹果公司的机会。苹果将 iPhone 定位于：搭载了 iPod 功能及网络浏览器的移动电话。智能手机市场的原有格局在 iPhone 的冲击下完全瓦解，手机市场原“龙头老大”诺基亚正是在这一点上没有把握到位，导致在智能手机市场上完全落败于 iPhone。

苹果 iPhone 的成功来源于多角度的差异化组合。

（1）产品差异化。以多点触摸屏取代传统手机键盘，在外观差异化的同时，便利软件开发者自由设定最符合软件需要的触摸按键位置。

（2）性能差异化。iPhone 的配置远远高于竞争对手，使 iPhone 成为一台超小型电脑。

（3）UI（操作系统）差异化。苹果在 iPhone 上直接采用了经过界面优化的桌面电脑操作系统 mac os x，使这一高配置的智能手机拥有了 mac os x 的所有优点：运转迅速，界面华丽，操作简便。

（4）渠道差异化。苹果将 iPod+在线商店的差异化组合模式复制在其 iPhone 上。苹果建设了在线软件销售渠道：App Store（以下简称 AS）。

（5）服务差异化。mac os x 系统对 microsoft exchange 功能的支持，使其成为功能强大的商务机。iPhone 的娱乐功能也得到升级并颠覆了手机游戏功能的概念。



点评：

工作娱乐功能兼备且都达到极致的 iPhone，成为无所不能的智能信息终端。而这一切，源于苹果公司对移动电话市场发展趋势的准确把握与差异化战略的成功实施。

7.1 战 略 思 维

企业的战略管理活动界定了企业整体的发展方向和经营活动主要领域。战略思维的含义是以长远的观点和开阔的视野审视组织和竞争环境， 并考虑怎样使其相适应。理解战略概念、战略层面以及战略的制定与执行是战略思维的一个重要开端。



7.1.1　战略与战略管理

战略一词来源于军事，古称“韬略”，指对战争全局的筹划和谋略。现在，“战略”一词被引申至政治和经济领域，其含义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案和对策。

战略就是指组织为了实现长期的生存和发展，在综合分析组织内部条件和外部环境的基础上做出的一系列带有全局性和长远性的谋划。



特别提示

战略就是做正确的事，战术就是正确地做事，或把事做正确。

战略具有以下特征：

（1）全局性：必须从组织全局的角度出发，确定组织发展的远景目标和行动纲领。

（2）长远性：战略的着眼点是组织的未来，是为了谋求组织的长远发展和长远利益。

（3）纲领性：战略是一种概括性和指导性的规定，是组织行动的纲领。

（4）客观性：战略的建立必须是建立在对内外环境客观分析的基础上。

（5）竞争性：战略的一个重要目的就是要在竞争中战胜对手，赢得市场和顾客。

（6）风险性：战略着眼于未来，但未来充满不确定性，必然导致战略方案带有一定的风险。



特别提示

诸葛亮的《隆中对》是中国历史上非常具有代表性的战略案例。

军队从事战争，企业从事竞争，两者虽然本质不同，但都存在一个“争”字。1965 年，伊戈尔·安索夫（H. I. Ansoff）出版了第一本有关战略的著作《企业战略》，成为现代企业战略管理理论的研究起点。

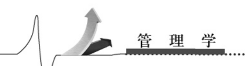


知识链接

伊戈尔·安索夫（H.I.Ansoff），在战略管理中的特殊地位最主要表现在对战略管理（Strategic Management）的开创性研究，由于他的开创性研究终于使他成为这门学科的一代宗师。作为战略管理的一代宗师，他首次提出公司战略概念、战略管理概念、战略规划的系统理论、企业竞争优势概念、以及把战略管理与混乱环境联系起来的权变理论。

企业战略实质上是企业的一种“谋划或方案”；而战略管理则是对企业战略的一种“管理”，具体说就是对企业的“谋划或方案”的制定、实施与控制。企业的战略目的在于战胜对手，创造公司长期良好的绩效。“整合”是战略的首要特色。企业为了要战胜对手，必须配合企业决策环环相扣的特性，将企业资源做合理化的运用与分配。

战略管理指为实现组织目标，使组织和其所处的环境之间高度协调，而在制定和实施战略的过程中所采取的一系列决策和行动的总和，是企业高层管理人员确定和选择达到目标的有效战略，并将战略付诸实施、控制和评价的一个动态管理过程。



战略管理有助于企业走向成功之路。但是，不正确的战略管理有时会适得其反。因此，战略管理要遵循科学的原则。一般认为，战略管理要遵循以下五条原则：适应环境原则；全过程管理原则；全员参与原则；整体最优原则；反馈修正原则。

适应环境原则。企业是社会大系统的一个组成部分，它的存在和发展在很大程度上受企业内外各种环境因素的影响。这些环境因素有些间接作用于企业，如政治、法律、经济、技术、文化等；另外一些因素则直接作用于企业，如政府、顾客、供货商、债权人、股东、员工、竞争者等。战略管理就是要在清楚这些环境因素的基础上，分析机会和挑战，并采取相应的措施。所以，有人说，战略管理就是要实现企业与环境的和谐。

全过程管理原则。战略管理是一个过程，大致包括以下步骤：战略分析、战略制定、战略实施、战略评价和修正。要想取得战略管理的成功，必须将战略管理作为一个完整过程来加以管理，忽视其中任何一个阶段都不可能取得战略管理的成功。例如，许多企业也制定了发展战略，但忽视了战略实施，从而使战略管理成为纸上谈兵。

全员参与原则。由于战略管理是全局性的，并且有一个制定、实施、控制和修订的全过程，所以战略管理绝不仅仅是企业领导和战略管理部门的事，在战略管理的全过程中，企业全体员工都将参与。当然，在战略管理的不同阶段，员工的参与程度不一样的。在战略制定阶段，主要是最高层管理者的工作和责任；一旦进入战略实施的控制阶段，企业中基层管理者及全体职工的理解、支持和全心全意地投入是十分重要的。

整体最优原则。战略管理要将企业视为一个整体来处理，要强调整体最优，而不是局部最优。整体最优原则体现在：①战略管理不强调企业某一个局部或部门的重要性，而是通过制定企业的愿景、目标来协调各单位、各部门的活动，使它们形成合力；②在战略实施过程中，企业组织结构、企业文化、资源分配方法等的选择，取决于它们对战略实施的影响；③在战略评价和控制过程中，战略管理更重视各个部门、单位对企业实际愿景、目标的贡献大小。

反馈修正原则。战略管理涉及的时间跨度较大，一般在五年以上。在战略实施过程中，环境因素可能会发生变化。此时，企业只有不断地跟踪反馈方能保证战略的适应性。也可以这么说，对战略管理的评价和修订意味着新一轮战略管理的开始。因此，战略管理实质上是一种滚动式管理，只有持之以恒，才能确保战略意图的实现。

7.1.2 愿景、使命与目标

战略制定前要思考的战略管理的本质及基本问题是：第一，我们现在在哪里？我们将要到哪里去？（即愿景是什么？）第二， 我们为什么能够得到回报？我们的业务是什么？（即使命是什么？）

愿景（Vision）这个概念早在20世纪80年代就出现在现代管理的思想中，管理大师加里·胡佛（Gary E. Hoover）在他的著作《愿景》中解释说，愿景是人的一种意愿的表达，它概括了企业的未来目标、使命及核心价值，是一种企业为之奋斗的心愿和远景。



知识链接

加里·胡佛（Gary E. Hoover），《愿景》一书作者，善于企业管理领域的创新。经过30年的商场实践，他提炼出知名的胡佛“3E律”——Explore、Essence、Execution（探索、本质、执行力），亦即创业



者须培养独特的视角及敏锐的洞察力，找出未被满足的消费者需求，据此创意形成企业独特的思维及模式，形成企业独一无二的愿景。

愿景即所希望、向往、愿意看到的前景。与“愿望”是近义词，企业愿景（或称企业远景）是对未来的一种憧憬和期望，是企业努力经营想要达到的长期目标；是企业发展的蓝图，体现企业永恒的追求。企业愿景要解决一个问题即“我们要成为什么？”反映了管理者对企业与业务的期望，描绘了未来向何处去，旨在为企业未来定位，它是引导企业前进的“灯塔”。



特别提示

优秀的企业领袖创立愿景、传达愿景、热情拥抱愿景，并不懈推动，直至实现愿景。

——杰克·韦尔奇

愿景可以团结人，愿景可以激励人，愿景是拨开迷雾指明航向的灯塔，愿景是困难时期或不断变化时代的方向舵，愿景是可用于竞争的有力武器，愿景能建立起一个命运共同体。

——马克·利普顿

确定企业愿景时，应避免将企业愿景确定得过于狭隘或是过于空泛，必须明确企业与顾客的关系。明确企业愿景的作用在于，如果没有具体的愿景，就不可能制定出清晰的和达成目标的战略。



特别提示

愿景举例：

迪士尼公司——成为全球的超级娱乐公司；

索尼——成为最知名的企业，改变日本产品在世界上的劣质形象；

联想公司——高科技的联想、服务的联想、国际化的联想；

戴尔计算机公司——在市场份额、股东回报和客户满意度三个方面成为世界领先的基于开放标准的计算机公司。

使命（Mission）又称为宗旨、纲领、目的或任务等，使命表达了“我们要做什么，我们的事业（业务、任务）是什么”，它反映了一个组织之所以存在的理由或价值。企业使命是一个企业的市场经营中的总定位。



特别提示

使命是一个组织存在的理由，是一个组织与别的组织区别开来的内在标志。明确的使命会使组织更成功。

——P·F·德鲁克



【管理故事】

使命陈述要求做到：第一，清楚、简明，描述组织的性质和所从事的业务。例：麦肯锡的使命是帮助别的组织更成功，说明它的业务是咨询；第二，立意深刻，满足组织的可持续发展竞争力的要求。例：迪士尼的使命定位是让人们快乐，这样，它的业务就不仅仅

限于“米老鼠和唐老鸭”，而是不断发展各种娱乐产品和娱乐服务。因此，使命表述应强调“需求导向”而不是“产品导向”。比如，埃克森公司：使命强调“提供能源”，而不是“出售石油和天然气”；哥伦比亚电影公司：旨在“提供娱乐活动”，而不是“经营电影业”。

事实上，组织使命所要表达的核心思想，就是产品或服务对顾客功用的承诺。关于这一点，德鲁克早就有非常精辟的论述。他说：是顾客决定了企业应当经营什么……企业想要生产什么不是最重要的，尤其对企业的未来和成功不是最重要的。决定企业经营什么、生产什么，以及企业是否兴旺的，是顾客想买什么和珍视什么。顾客所购买的和珍视的永远不是产品，而是效用，即产品或服务对他们的功用。顾客是企业的基础，是顾客决定了企业的存在。



特别提示

使命描述举例：

沃尔玛——天天低价；

阿里巴巴——让天下没有难做的生意；

奥梯斯电梯公司——以极高的可靠性，让顾客享受上上下下的乐趣。

战略目标（Strategic Objectives）是企业为完成使命，在一定时期内需要达到的特定业绩目标。战略目标是对企业使命的进一步具体化，反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平。战略目标要有具体的数量特征和时间界限，一般为3～5年或更长（符合SMART原则）。Specific（具体——不含糊）；Measurable（可计量——可以量化）；Attainable （可行——可以达到）；Relevant（相关——与使命一致）；Time-based（定时——有完成期限）。

战略目标分长期战略目标和短期战略目标。制定战略目标具有如下重要作用：第一，战略目标能够实现企业外部环境、内部条件和企业目标三者之间的动态平衡；第二，战略目标能够使企业使命具体化和数量化；第三，战略目标为战略方案的决策和实施提供了评价标准和考核依据；第四，战略目标描绘了企业发展的远景，对各级管理人员和广大职工具有很大的激励作用。



特别提示

伟大的力量只为伟大的目标而产生。

——A · 爱因斯坦

战略目标是企业在实现使命的过程中必须达到的明确的业绩目标，从而使企业的进展有一个可以衡量的标准，由多项指标构成，形成一个目标体系。即，企业中的每一个业务单位都必须有一个具体的、可测度的业绩目标，从而在整个企业中形成一种以结果为导向的氛围。如果每个单位都完成了具体的分目标，就是为整个企业目标的完成和企业使命的实现作出了应有的贡献。德鲁克在《管理实践》一书中提出了8个关键领域的目标：①市场方面的目标；②技术改进和发展方面的目标；③提高生产力方面的目标；④物资和金融资源方面的目标；⑤利润方面的目标；⑥人力资源方面的目标；⑦职工积极性发挥方面的目标；⑧社会责任方面的目标。





特别提示

战略目标举例:

3M 公司: 每股收益平均年增长率 10%或 10%以上, 股东权益回报率 20%~25%, 营运资金回报率 27%或 27%以上, 至少有 30%的销售额来自于最近四年推出的产品。

波音公司: 尽我们所能来获得高利润, 保持股东的年平均收益率为 20%。

7.1.3　战略层次

一个完整的企业战略可以分为 3 个层次：公司总战略、事业部战略和职能战略。

（1）公司总战略（Corporate Strategy）：决定和揭示企业的愿景、使命和目标，确定企业重大方针与计划、企业经营业务类型和企业组织类型、企业应对用户、职工和社会的贡献。总体战略强调“做正确的事情”。该层次战略注重全局性和长远性，代表了企业的发展方向，它的制定与推选主要由企业最高层的管理人员来执行。

（2）事业部战略（SBU Strategy）：又称分公司战略/业务层战略/竞争战略。事业部作为战略经营单位，在公司内其产品和服务有别于其他部分的一个单位。事业部战略是在公司总体战略指导下，各个战略事业单位（Strategic Business Unit，SBU）制定的部门战略，主要研究的是事业部产品和服务在市场上的竞争问题。它是决定如何在选定的经营领域与竞争者竞争的战略。它所回答的是“在我们的每一项事业里应当如何进行竞争”这一问题。

（3）职能战略（Functional Strategy）：又称职能部门战略，是为了贯彻、实施和支持总体战略与事业部战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略考虑如何有效组合企业内部资源来实现总体战略和业务单元战略。它所回答的是“我们应该怎么支撑总体战略和事业层战略”。它更注重企业内部主要职能部门的短期战略计划，以使职能部门的管理人员能够清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略和业务单元战略中的责任与要求。该战略将思考如何提升企业的运作效能以使企业获得较佳的效率、品质、创新和顾客回应方面的能力。由于该战略直接处理诸如生产、市场、服务等最为一线的事物，因此，该战略更强调“如何将一件事情做正确”（延伸到一线执行的“战术”，见图 7.1 组织战略层次）。

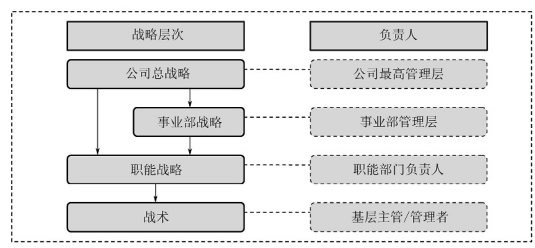


图 7.1　组织战略层次

职能战略一般可分为市场营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略等。

公司总体战略、事业部战略与职能战略一起构成了企业战略体系。在一个企业内部，企业战略的各个层次之间是相互联系、相互配合的。企业每一层次的战略都构成下一层次的战略环境，同时，低一级的战略又为上一级战略目标的实现提供保障和支持。所以，一个企业要想实现其总体战略目标，必须把三个层次的战略结合起来。



特别提示

战略思维，是一个企业实施战略要关注的原则及方向性思考，在战略思维指引下来确定具体的战略体系与实施步骤。如果没有一种清晰的战略思维，就如一艘没有方向的船在大海里航行，任何风向对它而言都是逆风。

7.2 战略管理过程

有价值的战略往往来自组织深处，而不是预先规划的产物。然而，规范的、理性的规划思想对于引导我们进入战略世界是非常有帮助的。

7.2.1 战略管理过程

图 7.2 展示了战略管理的整个过程。首先，管理人员从使命、目标和战略方面对企业当前所处位置进行评估，然后，审视组织内部和外部环境，找出需要变革的战略因素。外部和内部环境出现的情况可能需要重新确定企业使命、目标，或需要在公司总战略、事业部战略层面或职能层面重新制定新的战略。实施新的战略是战略管理过程的最后一步。

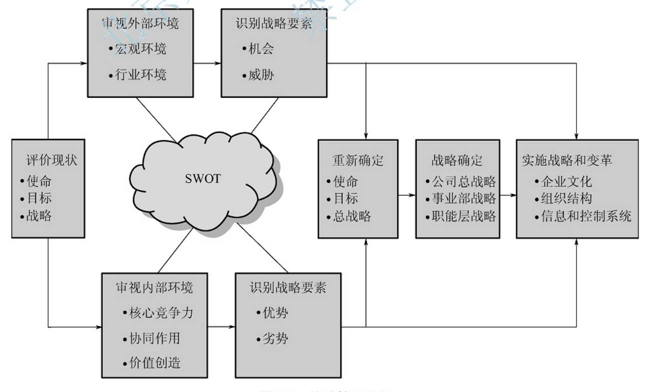


图 7.2 战略管理过程

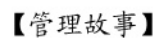


战略管理过程始于公司使命和主要目标的陈述，而终点是设计能够实施选定战略的组织结构、组织文化和控制系统。

7.2.2　环境与条件分析

1．外部环境分析

1）宏观环境分析：PEST 分析

宏观环境分析的目的是要确定宏观环境中影响行业和企业的关键因素，预测这些关键因素未来的变化，以及这些变化对企业影响的程度和性质、机遇与威胁。



知识链接

PEST 分析有时也被称为 STEP 分析，近年更被扩展增加了环境 Environmental、人口统计 Demographics、教育 Education、法律 Legal 等多项因素为 STEEPLE 分析与 STEEPLED 分析等。

表 7-1　宏观环境 PEST 分析

宏观环境分析的具体内容	
政治环境（Political）	制约和影响企业的政治因素；法律体系、法规及法律环境
经济环境（Economical）	经济结构、经济增长率、财政与货币政策、能源和运输成本；消费倾向与可支配收入、失业率、通货膨胀与紧缩、利率、汇率等
社会与自然环境（Social）	教育水平、生活方式、社会价值观与习俗、消费习惯、就业情况等；人口、土地、资源、气候、生态、交通、基础设施、环境保护等
技术环境（Technological）	创新机制、科技投入、技术总体水平、技术开发应用速度及寿命周期、企业竞争对手的研发投入，社会技术人才的素质水平和待遇成本等

2）行业环境分析：波特（M.E.Porter）的“五种力量模型”

微观环境分析是主要分析行业竞争结构的五种因素的变化，分析出产业的盈利性和产业的吸引力，在此基础上确认企业所面临的直接竞争机会与威胁。根据美国学者迈克尔·波特（Michael E.Porter）的研究，一个行业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力，公司竞争战略的目标在于使公司在行业内进行恰当定位，从而最有效地抗击五种竞争力作用力并影响他们朝向自己有利的方向变化，如图 7.3 所示。



知识链接

迈克尔·波特（Michael E. Porter），哈佛大学商学院著名教授，开创了企业竞争战略理论并引发了美国乃至世界的竞争力讨论。他先后获得过大卫·威尔兹经济学奖、亚当·斯密奖、麦肯锡奖。其著作中最有影响的有《品牌间选择、战略及双边市场力量》（1976）、《竞争战略》（1980）、《竞争优势》（1985）、《国家竞争力》（1990）等，《竞争战略》《竞争优势》《国家竞争优势》被称为竞争三部曲。波特博士获得的崇高地位缘于他所提出的“五种竞争力量”和“三种竞争战略”的理论观点。

潜在入侵者研究。影响行业进入障碍的主要因素包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策、不受规模支配的成本劣势（如商业秘密、产供销关系、学习与经验曲线效应等）、自然资源、地理环境等方面，这其中有些障碍是很难借助复制或仿造的方式来突破的。

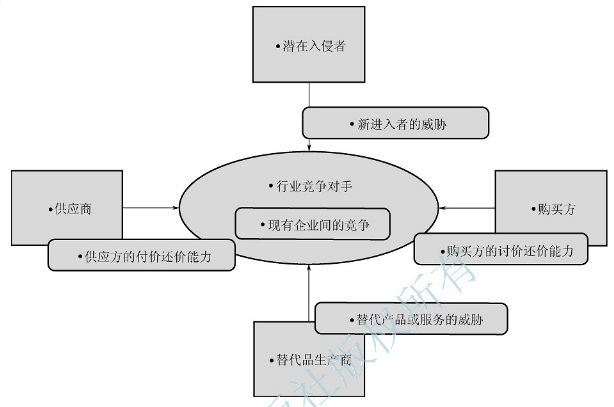


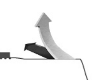
图 7.3 驱动行业竞争的“五种力量模型”

替代品生产商研究。两个处于同行业或不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，其所能产生的竞争压力就强；而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

现有企业间的竞争研究。现有企业间的竞争状态取决于如下因素： 第一，现有竞争者的数量和力量；第二，产业增长速度；第三，固定或库存成本；第四，产品特色或转移购买成本；第五，生产能力增加状况；第六，竞争对手类型；第七，战略利益相关性；第八，退出成本。

买方的讨价还价能力研究。购买者主要通过其压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。一般来说，满足如下条件的购买者可能具有较强的讨价还价力量：购买者的总数较少，而每个购买者的购买量较大，占了卖方销售量的很大比例；卖方行业由大量相对来说规模较小的企业所组成；购买者所购买的基本上是一种标准化产品，同时向多个卖主购买产品在经济上也完全可行；购买者有能力实现后向一体化，而卖方不可能前向一体化。

供应商的讨价还价能力研究。一般来说，满足如下条件的供方集团会具有比较强大的讨价还价力量：供方行业为一些具有比较稳固市场地位而不受市场剧烈竞争困扰的企业所控制，其产品的买主很多，以至于每一单个买主都不可能成为供方的重要客户；供方各企业的产品各具有一定特色，以至于买主难以转换或转换成本太高，或者很难找到可与供方企业产品相竞争的替代品；供方能够方便地实行前向联合或一体化，而买主难以进行后向联合或一体化。





特别提示

波特的五力竞争模型更多是一种理论思考工具，而非可以实际操作的战略工具。

2. 内部环境分析

内部环境分析的主要目的是从与竞争对手的比较中，分析企业的竞争优势，从竞争优势的价值性、独特性、延展性及其难以模仿和取代性来判断其核心竞争力，从核心竞争力与行业特点的匹配判断企业是否需要建立新的核心竞争力或者进入相关行业。

20 世纪 80 年代兴起的资源理论认为，最重要的超额利润源泉是企业长期积累形成的、独特的资源及其不可模仿和难以替代的竞争力——核心竞争力。战略必须建立在核心竞争力的基础上。

核心竞争力又称“核心能力（Core Competence）”“核心竞争优势”，是一个企业能够长期获得竞争优势的能力，是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。

一种能力要想成为企业的核心竞争力，必须是：从客户的角度出发，是有价值并不可替代的；从竞争者的角度出发，是独特并难以模仿的。

企业核心竞争力可以从市场、技术和管理 3 个层面来评估。第一，市场层面：市场环境适应、营销拓展及渠道管理、企业及产品美誉度等；第二，技术层面：技术研发、应用、整合、延展等；第三，管理层面：战略决策、组织管理、企业文化、人事、财务等。

企业的核心竞争能力不是一成不变的，某个企业的核心竞争能力可能最终被竞争对手所成功模仿，并随着时间的推移，逐渐成为行业内的一种基本技能。例如，在 20 世纪 80 年代，快捷优质的上门服务无疑是海尔的核心竞争能力。但是时到今日，各个家电企业之间售后服务水平的差距已经大大缩小了，此时售后服务水平已经不是海尔的核心竞争能力。这种变化在许多行业中都到处可见。因此，企业应该以动态的观点看待企业的核心竞争能力，随时对自身的能力与外界（如竞争对手和行业水平）进行比较和评估，并不断对优势进行加强，以保持持久的核心竞争能力。



知识链接

核心竞争力的构成要素

企业在构建核心竞争力的时候，要从八个方面考虑，但是最后必须凝聚在一个点上。构建一个企业的核心竞争力可以从八个方面考虑：企业的规范化管理、资源竞争分析、竞争对手分析、市场竞争分析、无差异竞争、差异化竞争、标杆竞争、人力资源竞争。

内部环境分析的主要方法是对企业价值链的分析，以此分析来确定哪些资源和能力才能增加产品和服务的价值。

资源是显在、静态、有形的客观使役对象，指企业用以为顾客提供有价值的产品和服务的生产要素，包括有形资源（资金、实物、人力）、无形资源（技术、商誉、企业文化）等。能力是潜在、动态、无形的主观能动条件，指能够把企业的资源加以整合以完成预期的任务和目标的技能，包括职能领域能力和跨职能综合能力。资源可以发展成能力，能力的运用结果也可积累资源。

价值链的概念是由迈克尔·波特（Michael E. Porter）于 1985 年提出的，波特认为，每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品生产过程中进行各种活动的集合体，这些互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个创造价值的动态过程，即价值链。综合价值链的基本活动及辅助活动的分析，确认企业内部管理中存在的优势和劣势。

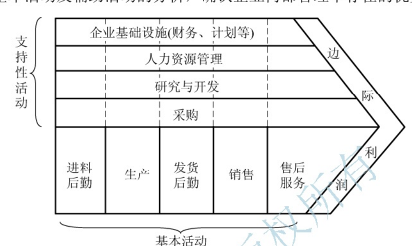


图 7.4 波特价值链模型

价值链有 3 个含义：第一，企业各项活动之间都有密切联系，如原材料供应的计划性、及时性和协调性与企业的生产制造有密切的联系；第二，每项活动都能给企业带来有形或无形的价值，如售后服务这项活动，如果企业密切注意顾客所需或做好售后服务，都可以提高企业的信誉，从而带来无形价值；第三，价值链不仅包括企业内部各链式活动，而且更重要的是，还包括企业外部活动，如与供应商之间的关系，与顾客之间的关系。


知识链接

《竞争优势》是美国哈佛商学院教授迈克尔·波特的著名三部曲之一，阐述了企业可以选择和推行一种基本战略以创造和保持竞争优势的方法。它论述了竞争优势的不同类型——成本领先和差异化——与企业活动空间之间的相互作用。用于判定竞争优势和寻找方法以增强竞争优势的基本工具是价值链。它将企业划分为产品的设计、生产、营销和分销等互相分离的活动。

波特的“价值链”理论揭示，企业与企业的竞争，不只是某个环节的竞争，而是整个价值链的竞争，而整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。用波特的话来说：“消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动与利润所构成，当你和其他企业竞争时，其实是内部多项活动在进行竞争，而不是某一项活动的竞争。”

3. 内外环境结合分析：SWOT 分析

来源于内部和外部分析的结果通常和 SWOT 分析法结合在一起。该方法是系统确认组织面临的内部优势（Strength）、劣势（Weakness）和外部环境中的机会（Opportunity）、威胁（Threat）因素，并据此选择适宜外部环境变化和内部资源条件的满意战略组合的一种分析工具。

一般而言，一个组织应该选择如下战略：①利用组织优势和外部机会；②化解和克服内部劣势和外部威胁。即发挥优势，克服劣势，利用机会，避免威胁。



企业内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言的，一般表现在企业的资金、技术设备、职工素质、产品、市场成就、管理技能等方面。判断企业内部的优势和劣势一般有两项标准：一是单项的优势和劣势。例如企业资金雄厚，则在资金上占优势；市场占有率低，则在市场上占劣势。二是综合的优势和劣势。为了评估企业的综合优势和劣势，应选定一些重要因素，加以评价打分，然后根据其重要程度按加权确定。

企业外部的机会是指环境中对企业有利的因素，如政府支持、有吸引力的市场上进入障碍正在降低、市场需求增长势头强劲等。企业外部的威胁是指环境中对企业不利的因素，如新竞争对手的出现、市场增长率缓慢、购买者和供应者讨价还价能力增强、不利的人口特征的变动等。这是影响企业当前竞争地位或影响企业未来竞争地位的主要障碍。

SWOT 分析可采用如下步骤：

第一步，罗列企业的优势和劣势，可能的机会与威胁。

第二步，优势、劣势与机会、威胁相组合，形成 SO、ST、WO、WT 策略。

第三步，对 SO、ST、WO、WT 策略进行甄别和选择，制定企业目前应该采取的具体战略与策略。如表 7-2 所示。

表 7-2　SWOT 策略矩阵

	优势（S）	劣势（W）
机会（O）	SO 战略：增长型战略（依靠内部优势，利用外部机会，创建最佳业务状态）	WO 战略：扭转型战略（利用外部机会，克服内部劣势，机不可失）
威胁（T）	ST 战略：多种经营战略（依靠内部优势，回避外部威胁，果断迎战）	WT 战略：防御型战略（减少内部劣势，回避外部威胁，休养生息）

SWOT 分析框架存在难以区分优势和劣势、机会和威胁的缺陷。武断地将外部因素划分为机遇和威胁，将内部因素划分为优势和劣势不如通过评估它们的本质来仔细识别这些外部和内部因素。



特别提示

20 世纪 90 年代末期网络的出现对戴尔计算机公司（Dell）来说，是一种威胁还是一种机遇呢？在某种程度上，计算机网络将计算能力从个人电脑转移到服务器，它们的扩张代表着对戴尔核心业务的威胁。但是，由于个人电脑价格下降，利润空间受到限制，所以戴尔迅速迈向服务器市场。因此，看起来计算机网络对戴尔来说，既是一种威胁，也是一种机遇。

7.3　运用公司层战略创建竞争优势

如果一家公司的赢利能力高于行业平均水平，我们就称它拥有竞争优势。这个差距越大，则竞争优势越强。如果能够多年保持高于行业平均的赢利能力，则称这家企业具有持续的竞争优势。理解竞争优势的关键是了解管理者们在长期中所实行的不同战略如何创造出一系列的活动，这些活动如何令一家企业变得独具特色或区别于它的竞争对手，从而保持优于竞争对手的绩效。

7.3.1 公司总体战略

企业实施公司层战略的主要原因是增加价值。除非公司能在多个业务中产生规模经济或财务经济，或者通过加深多元化增强市场影响力，否则公司更愿意选择单一或主导业务的公司层战略来寻求发展。企业的公司层战略从中度多元化向高度多元化转变时，规模经济和市场影响力可能是为其创造价值的主要因素。

根据总体战略对企业发展态势，我们可以把一个企业的总体战略分为如下三大类：增长战略、维持战略、紧缩战略。

1. 增长战略

增长战略也称发展战略、扩张型战略（Expansion Strategy），指企业采取增加投资、开发新技术、研制新产品、扩大生产规模、开拓新市场等措施的战略。从企业发展的角度来看，任何成功的企业都应当经历长短不一的增长型战略实施期，因为从本质上说只有增长型战略才能不断地扩大企业规模，使企业从竞争力弱小的小企业发展成为实力雄厚的大企业。

企业采用增长型战略有以下原因。

（1）寻求发展是企业的本性，增长是一种求生的手段。企业家强烈的发展欲望是企业发展的第一推动力。

（2）扩大规模和销售可以使企业利用经验创造规模经济效益即降低生产成本。

（3）许多企业管理者把增长等同于成功，从而追求增长型战略。而简单的总量增长有时可能意味着效率和效益的下降。

（4）增长快的企业容易掩饰其失误和低效率。

（5）企业增长得越快，企业管理者就越容易得到升迁或奖励，这是由最高管理者或最高管理集体所持有的价值观决定的。

可见，有时使用增长型战略并不是简单地从单一经营上考虑，而往往与管理者自身的利益相关。

企业实施增长型战略具备以下好处。

（1）企业可以通过发展扩大自身价值，这体现了经过扩张后的公司市场份额和绝对财富的增加。这种价值既可以成为企业职工的一种荣誉，又可以成为企业进一步发展的动力。

（2）企业能通过不断变革来创造更高的生产经营效率与效益。由于增长型发展，企业可以获得过去不能获得的崭新机会，避免企业组织的老化，使企业总是充满生机和活力。

（3）增长型战略能保持企业的竞争实力，实现特定的竞争优势。如果竞争对手都采取增长型战略，如果企业还在采取稳定或紧缩型战略，那么就很有可能在未来失去竞争优势。

企业实施增长型战略可能存在易导致盲目发展、降低企业综合素质，致使应变能力下降、只重视外延扩张，忽略内部挖潜，可能会导致企业注重投资结构、收益率、市场占有率等，忽视产品与服务质量等弊端。

增长型战略的类型：企业增长在战略上可分为一体化扩张和多样化扩张。一体化扩张又可分为横向一体化（水平一体化）和纵向一体化（垂直一体化）。实现这些扩张的方法包括内部发展和外部发展（合并和合资等）。



2. 稳定战略

稳定战略有时也称作暂停战略，指企业保持生产经营的原有范围和规模，并通过现有的产品或劳务取得尽可能多的“果实”，使企业处于一种可控状态。当公司经历了快速发展的不稳定阶段后，管理者经常把工作重心放到稳定战略上，意在整合各战略业务单位，确保组织高效运转。



特别提示

联合轮胎公司（Allied Tire Stores）的口号是“我们只出售轮胎”。

3. 紧缩战略

紧缩战略也称收缩战略，指企业实施逐渐和退出原有经营领域，收回资金，以图东山再起的战略。收缩意味着组织在经历一段无奈的衰退以后，或者缩减现有的业务单位，或者卖掉或清算业务。清算是指为了变现资产而出售某个业务部门，从而终止其存在。剥离是指卖掉不再是公司骨干的业务。

7.3.2 国际化战略

除了前面提到的增长、稳定、收缩三个战略选择之外，公司可能还会选择一项关注全球业务的独立的总战略。

1. 企业国际化战略的动机

国际化战略（International Strategy）是指让企业在本国市场以外销售产品或服务的战略。企业实施国际化战略的一个主要原因是国际市场存在新的潜在机会。

进行跨国经营的另一个传统动机（Traditional Motive）是要获取所需资源。在一些行业中，重要原材料的供应，特别是矿物和能源的供应至关重要。而在另一些行业，例如服装、电子、钟表制造等则将一部分业务转移到国外以降低生产成本。显然，中国企业国际化扩张的原因之一是获取重要资源。

虽然这些传统动机持续存在，但是其他一些新兴动机也同样促进了企业进行国际化扩张。例如，对产品的需求促使企业进行全球运营一体化的要求与日俱增。随着国家工业化进程的发展，对一些产品和商品的需求也越来越相似。这种对国际化品牌产品的无差异需求可能是由于发达国家生活方式相似性造成的。全球化的通信媒介的发展也方便了不同国家的人们想象和模仿不同文化背景下的生活方式。例如宜家在全球自己拥有或通过经销商运营 300 多家商店，在 44 个国家销售家居产品，成为全球化品牌。2006 年它的销售额达到 222 亿美元。它销售的家居产品都是以部件形式，便于进行扁平包装，由顾客购买后自己组装。这比组装好的家居产品更便于运输，对其全球化品牌的发展至关重要。



知识链接

宜家（IKEA）是瑞典家具卖场。大部分的卖场位于欧洲，每年印刷量高达一亿本的 IKEA 商品目录中，收录有大约 12 000 件的商品。

在一些行业中，技术驱使企业进行全球化，因为要通过规模经济将成本降到最低水平经

常要求比满足国内市场需求更大的投资规模。企业还承受着削减成本的压力，因而需要从全球供应商中选择价格最低的。例如，对于一项新兴业务来说，国内可能没有相应的研发人员。

由于货币汇率的波动，企业为了减少一个国家货币贬值的风险，更倾向于将工厂分布在包括新兴经济体在内的多个国家。然而新兴经济体的独特性同时带来了机遇和挑战。例如印度，虽然在文化、政治、经济体制等方面与西方国家有诸多差距，它却有一个非常有潜力的庞大市场，并且政府也对外国直接投资越来越表现出支持态度。然而中国和印度与西方国家之间巨大的差异给西方国家企业的成功范式也带来巨大挑战，强调企业必须拥有必要的技能来管理财务、经济和政治上的风险。



特别提示

要改变与消费者文化价值取向或传统习俗相关的品味和爱好并不是一件容易的事。然而对于只有有限成长机遇并在本国市场进行激烈竞争的企业来说，国际化战略是一个更具吸引力的选择。

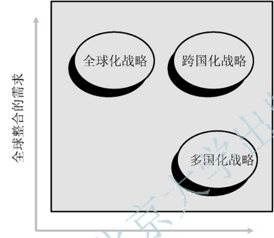


图 7.5 国际化战略的选择

2. 国际化战略的选择

如果企业有跨行业、跨国家或地区的业务时就需要实施国际化战略。企业选择的国际化战略类型以公司生产的产品及地理多元化为重点，分别为多国化战略、全球化战略和跨国化战略，如图 7.5 所示。

1）多国化战略

多国化战略（Multi-domestic Strategy）是指企业将战略和业务决策权分配到各个国家的战略业务单元，由这些单元向本地市场提供本土化的产品。多国化战略注重每个国家或地区之间的竞争，认为各个国家市场情况不同，于是以国界来划分市场区域。多国化战略采用高度分权的方式，允许每个部门集中关注一个地理区域、地区或国家。换句话说，每个国家的消费者的需要与需求、行业状况（如竞争者的数量和类型）、政治法律制度和社会标准都各不相同，多国化战略让各国子公司的管理者有权将企业产品个性化来满足本地消费者的特殊需求和爱好，因此该战略能使企业面对各个市场的异质需求时的反应最优化。

选择多国化战略通常会扩大本地市场份额，因为企业能关注当地顾客的需求。但是不同国家的业务单元在不同的市场上采用不同的战略，将增加公司整体的不稳定性。此外，本土化战略不利于公司实现规模效应，因此成本更高。于是，采用本土化战略的公司将战略和业务决策权分散到各个国家的业务单元。大型欧洲快速消费品企业联合利华曾使用高度分权的方法管理它的国际业务。该方法让分区经理有高度自治权，可根据市场需求来调整产品。

2）全球化战略

与企业的多国化战略相反，全球化战略（Global Strategy）认为不同国家市场上的产品会日趋标准化，因此全球化战略更加集权，强调由母国总部控制。不同国家的战略业务单元相互依存，而总部试图将这些业务单元整合。企业采用全球化战略是指在不同国家市场



销售标准化产品并由总部确定竞争战略。采取全球化战略的企业注重规模经济，有更多机会在公司层进行创新或将一国的创新应用于别国市场。

虽然全球化战略降低了企业所承担的风险，但也可能带来一些负面影响，如放弃本地市场的一些发展机遇，或者因为这些市场难以辨识，或者因为该机遇要求产品进行本土化。全球化战略对本地市场的反应相对迟钝，并且由于企业需要跨越国界的协调战略和业务决策，所以难以管理。雅虎和 eBay 在进入亚洲市场时就面临这些挑战。例如，eBay 在试图将它在北美的商业模式和方法引进日本和中国市场时并不成功。雅虎在中国也曾经步履维艰，换了好几任 CEO，试图找到在中国市场进行有效竞争的正确模式。



知识链接

梅格·惠特曼（Meg Whitman），美国 eBay 公司前首席执行官。她拥有普林斯顿大学经济学学士和哈佛商学院工商管理硕士学位。

雅虎（Yahoo!）是美国著名的互联网门户网站。其服务包括搜索引擎、电邮、新闻等，业务遍及 24 个国家和地区，为全球超过 5 亿的独立用户提供多元化的网络服务。

通过全球化战略达到有效率的运营，需要跨国的资源共享以及协调合作，这又需要集权与总部控制。研究进一步认为，在类似欧盟这样的开展地区一体化进程的地方，全球化战略的效用将得到提升。

3）跨国化战略

跨国化战略（Transnational Strategy）是让企业可以实现全球化的效率和本土化的敏捷反应的一种国际化战略。要达到这一目标显然并非易事，因为一方面需要全球的协调并紧密合作，另一方面需要本地化的灵活性。于是，实施跨国化战略需要“弹性协调”（Flexible Coordination），即通过一体化的网络来建立共同的远见和各自的职责。这样的一体化网络让企业可以更有效地管理与顾客、供应商、合作伙伴及其他各方的关系，而不局限于简单的近距离互动。从积极的角度来看，有效运用跨国化战略可以得到比多国化战略和全球化战略更高的业绩回报。

表 7-3 总结了全球化战略、多国化战略、跨国化战略的相对优势和局限。

表 7-3 不同国际化战略的优势和局限

战略	优势	局限
全球化战略	● 不同事业领域间强有力的整合 ● 标准化导致高度规模经济，进而降低成本 ● 在全球范围内有助于创造统一的质量标准	● 适应当地市场的能力有限 ● 经营活动的集中化可能增加对单一设备的依赖 ● 单一区位可能导致较高的关税和运输成本
多国化战略	● 能够使产品和服务适应当地市场条件 ● 能够在既定市场中发现潜在的、有吸引力的市场空间	● 缺乏利用规模经济去实现成本节约的能力 ● 跨国传递知识的困难较大 ● 由于环境变化可能导致对本地化需要的过度反应
跨国化战略	● 能够实现规模经济 ● 能够适应当地市场 ● 能将事业活动定位于最优区位 ● 能增加知识流动和学习	● 在决定事业活动的最优区位时面临独特的挑战 ● 知识传递时面临独特的管理挑战

虽然跨国化战略实施起来颇具挑战性，但其在国际市场竞争中的必要性越来越明显。全球竞争者的增多，增加了对成本削减的需求。拥有更多信息流（例如通过互联网传播）的市场复杂程度不断提高，生产针对顾客需求的个性化产品的压力越来越大，这些都要求企业将产品差异化，甚至是针对本地市场进行本土化。文化与制度环境的差异，也要求企业根据当地环境调整产品和运营方式。近年来的实际研究结果表明，越来越多的企业开始运用跨国化战略。

3. 企业进入海外市场的方式

当企业决定向国际市场扩张时，它有很多可利用的选择。如果这种进入具有挑战性，多数企业会从小规模做起，然后随着它们积累起更多海外市场经验，再增加它们的投资和风险程度。

图 7.6 阐明了很多不同的进入海外市场的方式，包括出口（Exporting）、许可证（Licensing）、特许经营（Franchising）、合资企业（Joint Venture）、战略联盟（Strategic Alliance）和全资子公司（Wholly Owned Subsidiaries）。如图 7.6 中所示，各种不同进入类型形成了一个连续统一体，从出口（低度投资和风险，低度控制）直至全资子公司（高度投资和风险，高度控制）。

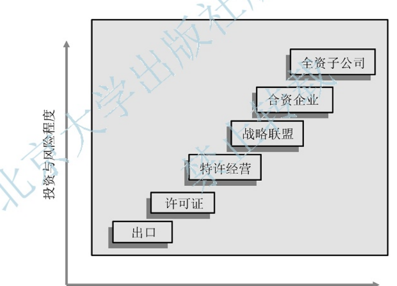


图 7.6 海外市场的进入方式

不可否认，当企业的国际战略从出口向更具扩张性的类型（包括全资子公司）演变时，不时地会出现挫折和倒退。

7.3.3 业务投资组合分析：波士顿（BCG）矩阵

除了一些较小的公司外，大多数公司都有多种产品和面对多个市场面，因而每一个公司都不可能选择单一经营战略，而必须是根据产品、市场的不同而选择的一个战略组合群。对于业务投资组合部分，可采用波士顿（BCG）矩阵（Boston Consulting Group Matrix）来确定公司的投资优先序列，将公司的资源导向最有吸引力的业务单元。

BCG 是波士顿咨询公司的简写（Boston Consulting Group）。BCG 矩阵如图 7.7 所示。



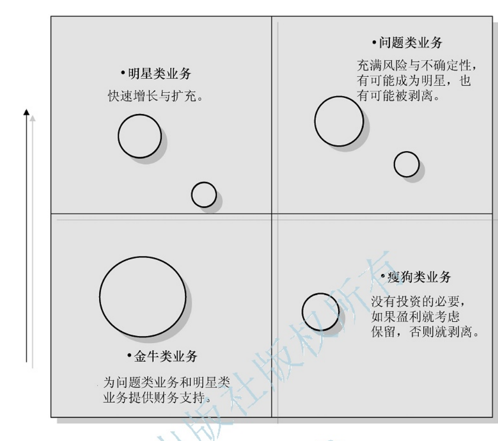


图 7.7　BCG 矩阵

BCG 矩阵按业务增长率和市场份额两个维度来区分业务，业务增长率和整个行业的增长速度有关。市场份额用来表示某业务单位的市场份额是高于还是低于其竞争对手。市场份额的高低和业务增长率的快慢共同构成了一个公司业务组合的 4 种类型。

（1）明星类业务是指在快速增长的行业中占据较大市场份额的业务。明星业务的重要性在于其具有持续增长的潜力。公司应对这样的业务进行投资；以使公司在未来仍能实现成长和利润。明星业务成绩卓著，富有魅力，即使在行业成熟，市场增长变慢时，也可产生利润，带来正的现金流。

（2）金牛类业务是指在成熟的、缓慢增长的行业中拥有很大市场份额，并处于主导地位的业务。由于这类业务不再需要大量的广告和工厂扩张投资，公司可以获取正的现金流，并可以把这些现金流投资于其他风险业务。

（3）问题类业务存在于新兴、快速增长的行业，但所占市场份额很小。问题类业务具有风险性，要么成为明星类业务，要么失败。公司可以把从金牛类业务所获取的现金流投资于问题类业务，以培养未来的明星业务。

（4）瘦狗类业务是指那些业绩较差的业务。这类业务在慢速增长的市场中只占有小部分市场份额。瘦狗类业务难以为公司带来利润，如果转变无望，有可能被剥离或清算。

波士顿矩阵有其一定的局限性。首先是除了市场占有率和业务增长率以外，还有其他一些影响行业吸引力和企业战略的因素。另一问题是关于瘦狗类产品的处理方法，按照该

矩阵的意见，瘦狗类产品不是被清算就是被放弃，但有的专家认为位于低利润区域的经营业务可获得有价值的经验，这些经验对明星或金牛产品降低成本是有帮助的。此外，如果管理得当，某些瘦狗类产品也能成为现金收入的重要来源。只有那些已经失效的瘦狗类产品，才应作为放弃或清算的对象。

7.4 运用业务层战略创建竞争优势

现在我们讨论在战略经营单位内部，如何制定竞争的战略。在这一层面上我们主要关注的是如何竞争。在业务层面，同样有三类战略选择——增长战略、稳定战略和收缩战略，但是，这些战略的实施是运用竞争行为而不是通过兼并或剥离公司分部来实现。波特的竞争战略是战略形成的一种模式，它为经营单位提供了组织竞争的框架。

7.4.1 竞争战略

业务战略所涉及的问题是公司的管理部门应该采取什么样的行动和策略在某一项具体的业务中产生成功的业绩，业务战略的核心问题是如何建立更加强大的长期竞争地位。


特别提示

企业竞争战略在大型企业中是 SBU 战略的一种，属于事业部级的战略。在中小企业中若其仅生产一种产品，它也可以称为竞争战略。

为在 5 种竞争力量中寻求竞争优势，波特建议企业可从以下 3 种常见竞争战略中选择其中一种：成本领先战略、差异化战略（或称别具一格战略）、集中化战略。

1. 成本领先战略

成本领先战略核心是使企业的产品成本比竞争对手低，即在追求产量规模经济效益基础上降低成本。

降低成本的途径：①低的原材料成本；②规模经济及技术创新带来低生产成本；③低的人工成本；④低的营销成本；⑤低的管理成本等。

低成本战略的收益：①能扩大市场占有率；②能确立行业壁垒。

低成本战略的风险：①低成本战略易被模仿，成本领先地位易被超越；②采用低成本战略生产出来的产品价格虽低廉，却可能不为顾客所欣赏和需要。

2. 差异化战略

企业力求在本行业建立区别于其他企业的独特品质，从而得到超过一般报酬水平的战略。

实施差异化的途径：①生产在整个产业来看都比较独特的产品和服务；②针对某一购买群、产品细分市场或区域市场采用差异化战略。

差异化战略的益处：①差异化战略产生的高边际收益增强了企业对付供应商讨价还价的能力；②差异化战略可削弱购买商的讨价还价能力；③企业通过差异化战略建立起顾客对本产品的信赖，使得替代产品无法在性能上与之竞争。



差异化战略的风险：①实行差异化战略的企业，其生产成本可能很高；②购买者变得更加精明起来，他们降低了对产品或服务差异化的要求；③随着企业所处行业的发展进入成熟期，差异产品的优点很可能为竞争对手所模仿，削弱产品的优势。

3. 集中化战略

又称“专一化战略”或“聚焦战略”，是指企业集中其全部力量专门生产某种产品以满足某个市场需要的战略。集中化战略分为 3 种具体形式：产品类型的集中化、顾客类型的集中化、地理区域的集中化。



特别提示

关于“聚焦”的启示

太阳普照地球，却集整个太阳之能也无法将地球上的任一柴禾点燃；透镜只将区区一小束太阳光聚焦到一个点上，就能把柴禾点燃。一个人如果长时间地把精力聚集到一个点上，就能取得惊人的成功；一家企业如果将所有的精力都集中于一个点上，便能取得意想不到的成就。最大的聚焦往往就是最大的成功。

集中化战略的益处：一是集中化战略便于集中使用整个企业的力量和资源，更好地服务于某一特定的目标；二是将目标集中于特定的部分市场，企业可以更好地调查研究与产品有关的技术、市场、顾客以及竞争对手等各方面的情况；三是战略目标集中明确，经济成果易于评价，战略管理过程也容易控制，从而带来管理上的简便。

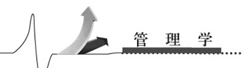
集中化战略的风险：①难以应对顾客偏好或市场需求的变化；②竞争者打入了企业选定的部分市场，并且采取了优于企业的更集中化的战略；③产品销量可能变少，产品要求不断更新，造成生产费用的增加，使得采取集中化战略企业的成本优势得以削弱。因此，集中化战略便于实现专业化，有利于提高效率、降低成本，但风险较大。

7.4.2 合作战略

以上我们所探讨的都是基于如何同其他企业进行竞争的战略，下面我们将重点讨论战略的另一种形式——合作战略。在有些情况下，与其他企业开展合作比对抗更能赢得竞争优势。当一个行业中的企业开始与其他企业联合起来推动创新、开拓市场、追求共同目标之时，合作战略便开始大行其道。建立合作伙伴关系曾经是小企业增强市场控制能力或寻求进入国际市场主要采用的战略。然而今天，不管企业大小，合作已成为许多企业的生存之道。现在的问题已不再是是否合作，而是如何合作、合作达到什么样的程度以及与谁合作。

竞争与合作并存。在美国纽约，时代华纳拒绝让福克斯公司 24 小时的新闻频道使用时代华纳的有线电视系统，这两家公司因此陷入了包括法律诉讼和媒体报道的火拼之中。但这激烈的冲突却掩盖不了一个简单的事实：两个企业相互依存。福克斯与时代华纳在世界各地的不同行业相互联手，共同处理不同的事务。纽约的本土竞争并没有影响他们全球性的合作主流。

相互依存与伙伴关系已成为生活中的一种现实，但合作的深度却各异。组织可以采用多种方式来建立合作关系，比如建立优先供应商制、战略业务伙伴、合资企业、或兼并与接管等。图 7.8 根据合作程度的不同列示了各种类型的合作战略关系。比如，通过采用优



先供应商制，沃尔玛与包括宝洁公司在内的主要供应商建立起特殊的关系。它们取消中间商，实行信息共享，降低销售和分销的成本。优先供应商制为企业双方带来了长期稳定的合作关系，但这种合作的层次仍然很低。战略业务伙伴关系需要更高层次的合作。

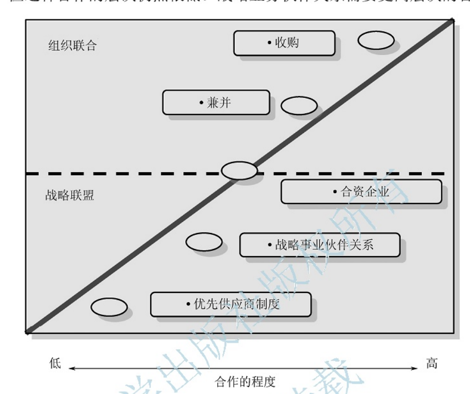


图 7.8 各种类型的合作战略层次

建立合资企业就是一种更高程度的合作方式。这是由两个或更多的发起企业作为投资方共同创建的一个独立实体。在合资企业内，出资各方共担风险，共同负担与新企业相关的各项费用。而收购或兼并是合作关系的终极形式。

在今天，企业往往会同时运用竞争与合作战略。在国际竞争、技术革新和新规则的持续挑战面前，很少有公司仅采用其中一种方式就能得以生存。在新的环境下，企业只有把竞争与合作这两种战略结合起来，才能形成持久全面的竞争优势。

7.5 制定职能层面战略

职能层面战略指主要职能部门所采用的支持业务层面战略的实施所规划的行动计划。公司主要职能部门包括营销、生产、财务、人力资源和研发部门。这些部门的高级管理者采用与业务层面战略协同一致的战略，以实现公司的战略目标。

例如，假如一个公司采用差异化战略，引进一种新产品，希望通过这个产品能实现快速增长。这时，人力资源部门就需要制定一个适合组织增长的战略，这就意味着要招募新人，要对中层管理者进行培训，以便把他们调换到新的岗位；营销部门就要展开市场调查，发动咄咄逼人的广告攻势，开展产品消费试验。财务部门则应制订筹资计划，安排巨额投资，并批准建设新的生产设施。



拥有成熟产品或已经采用低成本战略的公司会制定不同的职能层面战略。这时，人力资源部门就应制定一套保持与发展稳定的员工队伍的战略，其中包括轮岗、提升、提高工作效率和安全激励机制。营销部门应强化品牌忠诚度，建立稳定有效的分销渠道。生产部门则应确保生产的长期正常运转，使日常生产规范化，并努力降低生产成本。财务部门则应关注净现金流量和正的现金余额。

7.6 战 略 实 施

战略实施是为实现企业战略目标而对战略规划的执行。企业在明晰了自己的战略目标后，就必须专注于如何将其落实转化为实际的行为并确保实现。成功的战略制定并不能保证成功的战略实施，实际做一件事情（战略实施）总是比决定做这件事情（战略制定）要困难得多。



【管理故事】

1. 领导

领导（Lead Ship）是使组织成员做出有利于战略实施行动的一种影响力。领导包括劝导、激励和改变企业价值观与文化。管理者寻求实施一项新战略时，常常要向员工发表演讲，发布规章，建立团队，说服中层管理者一起为公司共同的远景而奋斗。

在战略制定过程中，领导如果让员工参与，将会使战略实施变得比较容易，因为经理人员和员工在内心里已经理解并认同了新的战略。领导的作用在于激励员工采取符合战略实施的行为，向其灌输一些新的价值观和新的态度。

2. 结构设计

组织结构设计的起点通常是组织结构图，它涉及管理者的职责、授权程度及机构、部门和分部的规整。结构还与分权的程度、任务设计和生产技术有关（有关组织结构的讨论见第 8 章）。

3. 信息与控制系统

信息与控制系统包括薪资体系、奖金激励体系、资源配置预算、信息系统和组织制度、政策和程序。变革这些系统是完成战略实施的主要工具。例如，如果新的战略需要的是增加广告投入，而不是产品技术创新，就可以把资源由研发部门转而配置到营销部门。对于经理与员工也必须进行相应的激励，以引导他们坚持新的战略并促使其成功。

4. 人力资源

为了实现战略目标，人力资源部门的职能是招聘、挑选、培训、调任、提拔以及解雇员工。例如，员工培训的目的是帮助员工理解新战略的意图和重要性，或帮助培养必要的特殊技能和行为。在有些情况下，员工可能必须被解雇或被替换（有关人力资源管理的讨论见第 9 章）。

5. 实施全球战略

当公司走向全球时，战略实施的难度更大。在国际竞争中，灵活性和高超的沟通能力

已变成必备的领导技能。组织结构设计在成功融入国外文化的同时，还要把国内外的运作模式结合起来。信息与控制系统必须适合本土文化及其激励方式的需要。最后，国际人力资源的招聘、培训、调任、提升和解雇会产生一系列在本土不会遇到的问题。劳动法规、工作保障和保持无效益员工有工可做的传统文化给战略实施带来了特别难以处理的问题。所以，在国际领域应比在国内更加重视战略的实施。

总之，战略实施对于有效的战略管理来说至关重要。管理者通过领导手段、组织结构设计、信息与控制系统和人力资源等工具来实施战略。如不能有效地贯彻实施，即使最有创造力的战略也只能以失败而告终。

本章小结

本章介绍了战略管理的重要概念。战略管理始于对组织的当前使命、目标和战略的评估。在完成评估之后，下一步是进行环境分析（称为 SWOT 分析），该分析用来检视组织外部的环境机会和威胁以及组织内部的优势和劣势。完成环境分析后，形成明确的战略计划，然后，把这个战略计划付诸实施。

制定战略计划在公司层面、业务层面和职能层面 3 个层次进行。公司层面总战略包括增长、稳定、收缩和全球化战略。波士顿（BCG）矩阵是实现上述战略的一个参考框架。波特的五种竞争力模型用于评判自身条件与所处产业环境。战略思想的另一种方法是强调合作而不是竞争。合作战略包括优先供应商制、战略合作伙伴、建立合资企业、兼并和收购。今天，大部分公司的选择是把竞争战略和合作战略结合起来。一旦业务战略确定下来，就可以制定支持它们的职能层面战略。

如果不能化战略为行动，即使是最有创造力的战略也毫无任何价值可言。战略实施的 4 个常用工具是领导、组织结构设计、信息和控制系统以及人力资源管理。



我整天没有做几件事，但有一件做不完的工作，那就是规划未来。

——美国通用电器公司原总裁杰克 · 韦尔奇

一个民族需要汲取世界性的精髓才能繁荣昌盛，一个企业需要有世界性的战略眼光才能奋发图强。

——华为总裁任正非

战略管理不是一个魔术盒，也不只是一套技术。战略管理是分析式思维，是对资源的有效配置。计划不只是一堆数字。战略管理中最为重要的问题是根本不能被数量化的。

——彼得 · 德鲁克

我们在美国设厂本身就是自找苦吃，只有这样才能真正提高我们的国际竞争力。你不去大海行驶，你就永远不知道风浪的险恶。

——张瑞敏

习 题

1. 选择题

（1）以下不是企业战略特征的是（　　）。

A．局部性　　B．长远性　　C．竞争性　　D．风险性



（2）战略管理实施过程的正确顺序是（　　）。

A．战略分析　B．战略制订　C．控制与反馈　D．战略实施

（3）企业使命包含（　　）。

A．企业哲学　B．企业期望　C．企业宗旨　D．行为准则

（4）在 SWOT 模型中，企业面临巨大的外部机会，却受到内部劣势限制的企业，应采取（　　）。

A．增长型战略　B．多种经营战略　C．扭转型战略　D．防御型战略

（5）在《竞争战略》一书中，（　　）提出了著名的五种竞争力量模型。

A．波特　B．钱德勒　C．魁因　D．安索夫

2. 填空题

（1）一个完整的企业战略可以分为 3 个层次：_______、_______和_______。

（2）愿景概括了企业的_______、_______及_______，是一种企业为之奋斗的心愿和远景。

（3）根据迈克尔·波特的研究，一个行业内部的竞争状态取决于_______、_______、_______、_______、_______5 种基本竞争作用力。

（4）SWOT 分析法是系统确认组织面临的_______、_______和外部环境中的_______、_______因素，并据此选择战略组合的分析工具。

（5）战略实施的 4 个常用工具是_______、_______、_______以及_______。

3. 问答题

（1）在 21 世纪技术革新速度加快的新经济形势和竞争格局下，战略管理面临的挑战是什么？

（2）叙述影响战略管理的复杂因素，以及人们对于战略管理的片面认识，并对此进行分析和评论。

（3）试述各战略构成要素在不同层次的战略中的作用。

（4）战略管理过程的各部分是什么？它们之间的相互关系如何？

4. 讨论题

访问奇瑞汽车公司网站（www.chery.cn），了解该公司为实现使命陈述中所描述目标的努力程度与状况。你认为该企业在职能层面上为提高效率、品质、创新和客户响应等方面的表现如何？

5. 案例题

格兰仕的成功之道

格兰仕前身是 1978 年成立的广东顺德桂洲羽绒厂。1991 年，格兰仕最高决策层普遍认为，羽绒服装及其他制品的出口前景不佳，并达成共识：从现行业转移到一个成长性更好的行业。经过市场调查，初步选定家电业为新的经营领域，当时格兰仕所在地广东顺德及其周围地区已经是中国最大的家电生产基地；进一步地，格兰仕选定小家电为主攻方向，因为当时大家电的竞争较为激烈；最后确定微波炉为进入小家电行业的主导产品，这是由于当时国内微波炉市场刚开始发育，生产企业只有 4 家，其市场几乎被外国产品垄断。

1993 年，格兰仕试产微波炉 1 万台，开始从纺织业为主转向家电制造业为主。自 1995 年至今，格兰仕微波炉国内市场占有率一直居第 1 位，且大大超过国际产业、学术界确定的垄断线（30%），达到 60%以上，1998 年 5 月市场占有率达到 73.5%。格兰仕频频使用价格策略在市场上获得了领导地位。1996 年到 2000 年，格兰仕先后 5 次大幅度降价，每次降价幅度均在 20%以上，每次都使市场占有率总体提高 10%以上。2008 年，特别是金融危机以来，格兰仕产品销量不断逆市攀升，多个产品实现行业唯一增长。其中，微波炉销售完成 650 万台，创历史新高，同比增长超过 50%，生活电器更是猛增 300%，电烤箱、电磁炉等多个产品成为行业的销售冠军。2009 年“五一”小长假 3 天，在近乎惨烈的促销大战中，格兰仕全线产品销量猛增，其中格兰仕微波炉销量达到 18 万台，同比增长近 50%；格兰仕空调、生活电器销量同比更激增 100%以上。

格兰仕集团在微波炉及其他小家电产品市场上采取的是成本领先战略。格兰仕的规模经济首先表现在生产规模上。据分析，100 万台是车间工厂微波炉生产的经济规模，格兰仕在 1996 年就达到了这个规模，其后，每年以两倍于上一年的速度迅速扩大生产规模，到 2000 年底，格兰仕微波炉生产规模达到 1 200 万台，是全球第 2 位企业的两倍多。生产规模的迅速扩大带来了生产成本的大幅度降低，成为格兰仕成本领先战略的重要环节。格兰仕规模每上一个台阶，价格就大幅下调。当自己的规模达到 125 万台时，就把出厂价定在规模为 80 万台的企业的成本价以下。此时，格兰仕还有利润，而规模低于 80 万台的企业，多生产一台就多亏一台。除非对手能形成显著的品质技术差异，在某一较细小的利基市场获得微薄赢利，但同样的技术来源又连年亏损的对手又怎么搞出差异来?当规模达到 300 万台时，格兰仕又把出厂价调到规模为 200 万台的企业的成本线以下，使对手缺乏追赶上其规模的机会。格兰仕这样做的目的是要构成行业壁垒，要摧毁竞争对手的信心，将散兵游勇的小企业淘汰出局。格兰仕虽然利润极薄，但是凭借着价格构筑了自己的经营安全防线。格兰仕的微波炉在市场上处于绝对的统治地位，成本领先战略是其发展壮大的战略组合中的重要一环。

（注：此案例由作者根据多方面资料汇编而成。）

问题：

（1）格兰仕采取的成本领先战略的实施基础是什么？

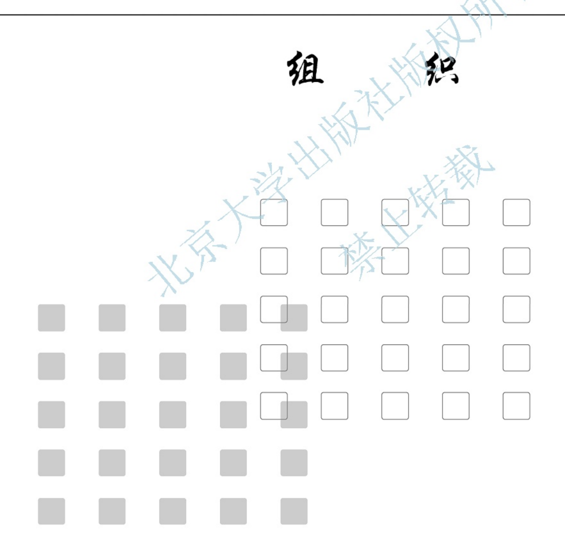
（2）如果格兰仕从成本领先战略转向差异化战略，其营销部门、研发部门和制造部门的职能层面战略将如何变化？



【阅读材料】

第 3 篇

组　　织



第8章

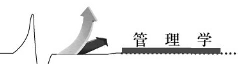
组织结构与设计

教学目标

通过本章的学习，了解组织结构和组织设计的有关概念、原则及要素，掌握常见的组织设计，包括传统的组织设计和现代的组织设计。同时，掌握正式组织与非正式组织，机械式组织与有机式组织的特点。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
组织结构	(1) 有关组织结构的定义的理解能力 (2) 正式组织与非正式组织的分辨能力	(1) 组织结构的定义 (2) 组织结构的3种特性 (3) 组织工作的任务 (4) 正式组织与非正式组织的定义 (5) 正式组织与非正式组织的区别与联系
组织设计的任务与原则	(1) 组织设计任务的理解 (2) 组织设计原则的实际运用	(1) 组织设计的任务 (2) 组织设计的原则
组织设计的要素、决策及影响因素	(1) 组织设计要素的理解 (2) 组织设计决策的理解 (3) 组织设计影响因素的理解	(1) 工作专门化、部门化、指挥链、管理跨度、集权与分权、正规化 (2) 机械式组织与有机式组织 (3) 组织设计的影响因素：组织战略、规模、技术与环境不确定性
传统的组织设计	(1) 传统组织设计的理解 (2) 传统组织设计各自优、缺点的理解	(1) 简单结构的概念、优点、缺点 (2) 职能型结构的概念、优点、缺点 (3) 事业部型结构的概念、优点、缺点
现代的组织设计	(1) 现代组织设计的理解 (2) 现代组织设计各自优、缺点的理解 (3) 创建学习型组织	(1) 团队结构的概念、优点、缺点 (2) 矩阵型和项目型结构的概念、优点、缺点 (3) 无边界组织的概念、优点、缺点 (4) 虚拟组织的概念与特点 (5) 如何创建学习型组织



若拿走我的财产——但留给我这个组织，五年之内，我就能卷土重来。

——小艾尔弗雷德·P.斯隆



基本概念

组织　组织结构　组织工作　正式组织　非正式组织　工作专门化　部门化　指挥链　管理跨度　集权　分权　正规化　机械式组织　有机式组织　简单结构　职能型结构　事业部型结构　团队结构　矩阵型结构　项目型结构　虚拟组织　学习型组织



导入案例

王厂长的困境

某地方生产传统工艺品的企业，伴随着我国对外开放政策，逐渐发展壮大起来。销售额和出口额近十年来平均增长15%以上。员工也由原来的不足200人增加到了2 000多人。企业还是采用过去的简单结构，企业一把手王厂长既管销售，又管生产，是一个多面、全能型的管理者。最近企业发生了一些事情，让王厂长应接不暇。其一：生产基本是按订单生产，基本由厂长传达生产指令。碰到交货紧，往往是厂长带头，和员工一起挑灯夜战。虽然按时交货，但质量不过关，产品被退回，并被要求赔偿；其二：以前企业招聘人员人数少，所以王厂长一人就可以决定了。现在每年要招收大中专学生近50人，还牵涉到人员的培训等，以前的做法就不行了；其三：过去总是王厂长临时抓人去做后勤等工作，现在这方面工作太多，临时抓人去做，已经做不好了。凡此种种，以前有效的管理方法已经失去作用了。

点评：企业需要采用适合企业发展的组织结构形式。

作为一名管理者，王厂长需要制定有关组织结构和设计的决策。如果不进行部门划分，企业就无法提高效率，扩大发展。设计一个有助于达成组织目标的组织结构是非常重要的，组织结构应适应企业发展阶段。本章将考察组织结构的构成要素，分析影响组织设计的权变因素，介绍各种传统的和现代的组织设计。

8.1　组 织 结 构

组织是两个以上的人在一起为实现某个共同目标而协同行动的集合体。组织目标一经确立，决策与计划一旦制定，为了保证目标与计划的有效实现，管理者就必须设计合理的组织架构，整合这个架构中不同员工在不同时空的工作并使之转换成对组织有用的贡献。

知识链接

根据波纳德（Chester I. Barnard）的定义，组织是由两个或更多人组成，并经相互合作实现特定目标的系统。可根据组织形成的三种不同目的，将组织划分为三种形式：营利性、非营利性、互利性。很明显，无论你从事哪种职业，都可能在这三种组织形式中的任何一种组织中就职。但作为管理者，你需要根据组织类型将注意力集中在不同的目标上——盈利、提供公共服务或满足成员的需要。

（1）营利性组织：为了挣钱。以利润或商业为目的的组织，是通过提供产品或服务来获取利润。



（2）非营利性组织：提供服务。管理非营利性组织通常叫作“行政管理”。非营利组织既可能是公共部门，也可能是私人组织，无论哪一种，他们的目的都是向客户提供服务而不是为了盈利。非营利组织的一个特例是公益组织。它不像非营利的服务性组织给部分客户提供服务，而是向它们权限范围内的所有客户提供服务。

（3）互利性组织：帮助成员。互利性组织是由志愿者组成来提高成员利益的组织，如政治团体、农村合作社、工会、商业协会和俱乐部等。

8.1.1　组织结构的定义

组织结构是组织中正式确定的使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。具体地说，它表现为对组织内部进行的职能分工，即横向的部门联系和纵向的层次体系。组织结构通常可以用图表表示，即组织结构图。它以直观的方式，表明了组织中的各种职位及其排列顺序，展示了组织的职权结构及个体的任务，反映了组织内部在职务范围、责任权力等方面所形成的关系体系，其本质是组织内部成员的分工协作关系。

组织结构可以用复杂性、规范性和集权性 3 种特性来描述。

（1）复杂性是指每一个组织内部在专业化分工程度、组织层级、管理幅度以及人员之间、部门之间关系上存在的巨大差别性。分工越细、组织层级越多、管理幅度越大，组织的复杂性就越高；组织的部门越多，分布越散，人员与事物之间的协调也就越难。

（2）规范性是指组织需要靠规章制度以及程序化、标准化的工作，规范地引导员工的行为。规范的内容既包括了以文字形式表述的规章制度、工作程序、各项指令，也包括了以非文字形式表达的组织文化、管理伦理以及行为准则等。组织中的规章条例越多，组织结构也就越正式化。

（3）集权性是指组织在决策时正式权力在管理层级中分布与集中的程度。当组织的权力高度集中在上层，问题要由下至上反映，并最终要由最高层决策时，组织的集权化程度就较高；反之，一些组织授予下层人员更多决策权力时，组织的集权化程度就较低，这种授权方式被称为分权。



特别提示

当我们描述一个组织的基本情况时，常常要拿出一张图，这就是组织结构图。



【管理故事】

组织工作是对工作任务进行安排以达成组织目标的过程。正如人类由骨骼决定其体形一样，组织也是由结构决定其形状。通过对工作任务的不同分解、组合及协调，组织呈现不同的结构形态。

（1）任务分解。为了实现组织目标，组织需要完成多种任务，这就需要进行任务分解，并把任务分派给个人，由特定的人负责完成特定任务及特定任务中的特定部分，即通常所说的任务设计，以提高组织效率。例如，在麦当劳，与厨师和快餐服务生相关的任务被分解成不同的工作。

（2）任务组合。在任务分解的基础上，组织还需要把相似或相关的工作加以组合，并归并为部门，每个部门负责从事不同专长的工作，即通常所说的部门划分，以更好地运用组织的各种资源。例如，在一个组织中，财务和营销工作被划分为不同的部门。

（3）组织协调。完成任务分解和任务组合之后，组织最后还要运用各种协调机制来确保部门之间的充分协调，以促进部门之间的沟通和协作，获取因协同效应而带来的组织绩效。一般而言，组织协调的具体内容涉及职权分配、控制幅度、集权与分权化等。例如，为了加速新产品推向市场的速度，组织往往会成立一个跨职能小组来增进部门之间的协调。

8.1.2 正式组织与非正式组织

一般来说，社会组织有正式组织和非正式组织之分。

正式组织是指为了有效地实现组织目标而明确规定组织成员之间职责范围和相互关系的一种结构，其制度和规范对成员具有正式约束力。政府组织、企业组织都属于正式组织。

非正式组织是指人们在共同的工作或活动中，基于共同的爱好，以共同的利益和需要为基础自发形成的群体。除了各种类型的正式组织之外，在现实生活中，还存在大量的非正式组织。例如，在某一个正式组织内部，志趣相投的组织成员会经常聚在一起，交流情感，进而形成一个体系，即所谓的非正式组织。



知识链接

非正式组织的研究最早开始于20世纪30年代梅奥等人所做的霍桑实验。研究发现非正式组织中所形成的规范能够将工人的产量维持在一定的水平，不会过高也不会过低。从此以后，非正式组织的研究激起了很多研究者的兴趣。

一般来说，形成非正式组织的原因主要有以下几种情况。

（1）某种经历或背景上的相似。组织中有些人具有相同或相似的经历或背景，他们倾向于有较高的交往频率，因为他们往往有比较多的共同话题，在一起交往的时候能够引起许多对过去的回忆。

（2）工作性质或社会地位相近。很多情况下，从事相同或相似工作的员工容易形成非正式组织。一方面由于他们有比较多的共同语言，另一方面他们之间的交往机会比较多。

（3）具有共同的利益。有的时候，如果一些人具有共同的利益，他们也容易形成非正式组织。

（4）具有相同的兴趣爱好、观点、性格特点。由于人们的兴趣爱好相同，会使他们经常在一起活动，形成非正式组织。

正式组织与非正式组织之间的关系是既相互区别又相互联系。一方面，两者的区别如下表所示。

表 8-1 正式组织非正式组织的区别

项 目	正式组织	非正式组织
形成原因	为了实现共同目标而组织起来	因为性格爱好、交往感情等原因逐渐形成并无明确共同目标
表现形式	是有形的组织，有组织结构、规章制度、职务说明等	是无形组织，无任何规章制度和成文规定
成员范围	按组织设计规定的层次，部门配备合格的人员，人员结构相对稳定	自愿结合，不受正式组织规定层次、部门、人员结构等限制
行为标准	以效率为标准，有明确的方针，程序行为规范，要求严格执行	以感情逻辑为标准，只有不成文的约定，如有违反则受到疏远和排斥
领导产生方式	按有关规定选拔或招聘产生	自然产生，往往是团体中威望最高者



另一方面，二者存在紧密联系，常常相促而生、相伴而存。正式组织的发展总是伴随着各种各样的非正式组织，这主要是在正式的工作关系中衍生出来的，在日常工作中因为经常性的联系而产生非正式关系。非正式关系可能同正式的工作关系联结在一起，当事人之间处理工作问题时可能采取超出正式规定的方式和手段。非正式组织的发现说明，正式组织本身就像是个复杂的小社会，其中的私人关系、派系、关系网，就是典型的非正式结构。非正式结构既有可能弥补正式结构的不足而发挥积极作用，也有可能干扰正式结构的运行而影响组织目标的实现。因而，在正式组织的运营中，必须重视非正式组织的特殊作用，通过正确的引导，发挥非正式组织的积极功能。

8.1.3　组织设计的任务与原则

1. 组织设计的任务

组织设计的根本任务是建立有益于管理的组织，以有效地实现组织的各项目标。也就是说，组织设计实质上是组织实现目标的一种手段。

组织目标可归纳为两类：一是稳定运行中的效率；二是动态适应中的创新。与之相应，组织设计的具体任务体现为两方面内容：其一，任何组织的结构设计都必须提供某种程度的稳定性，以保证生产经营活动处于有秩序、可预见的受控状态之中，促进工作关系的改善和工作效率的提高；其二，稳定性并不等同于僵硬性，僵化的组织设计无法确保组织在动态变化的环境中求得长久的生存和发展。面对外部环境可能出现的变化，组织设计必须具有足够的弹性，以提高灵活应变能力，促进组织生产经营的创新和长远目标的实现。

2. 组织设计的原则

1）任务与目标原则

组织设计的根本目的是为实现组织的战略任务和经营目标服务的。组织结构的全部设计工作必须以此作为出发点和归宿点，即组织任务、目标同组织结构之间是目的同手段的关系。从这一原则出发，当组织的任务、目标发生重大变化时，例如，从单纯生产型向生产经营型、从内向型向外向型转变时，组织结构必须作相应的调整和变革，以适应任务、目标变化的需要。又如，进行组织机构改革，必须明确要从任务和目标的要求出发，该增则增，该减则减，避免单纯地把精简机构作为改革的目的。

2）专业分工和协作的原则

现代企业的管理，工作量大，专业性强，分别设置不同的专业部门，有利于提高管理工作的质量与效率。专业化分工是组织设计的基本原则。企业组织设计就是对管理人员的管理劳动进行分工。在合理分工的基础上，各专业部门只有加强协作与配合，才能保证各项专业管理的顺利开展，达到组织的整体目标。贯彻这一原则，在组织设计中要十分重视横向协调问题。



【管理故事】

3）有效管理幅度原则

由于受个人精力、知识、经验条件的限制，一名领导人能够有效领导的直属下级人数是有一定限度的。有效管理幅度不是一个固定值，它受职务的性质、人员的素质及工作能力、职能机构健全与否等条件的影响。这一原则要求在进行组织设计时，领导人的管理幅度应控制在一定水平，以保证管理工作的有效性。由于管理幅度的大小同管理层次的多少

成反比例关系，这一原则要求在确定企业的管理层次时，必须考虑到有效管理幅度的制约。因此，有效管理幅度也是决定企业管理层次的一个基本因素。

4）集权与分权相结合的原则

企业组织设计时，既要有必要的权力集中，又要有必要的权力分散，两者不可偏废。集权是大生产的客观要求，它有利于保证企业的统一领导和指挥，有利于人力、物力、财力的合理分配和使用。而分权是调动下级积极性、主动性的必要组织条件。合理分权有利于基层根据实际情况迅速而正确地做出决策，也有利于上层领导摆脱日常事务，集中精力处理重大问题。因此，集权与分权是相辅相成的，是矛盾的统一。没有绝对的集权，也没有绝对的分权。企业在确定内部上下级管理权力分工时，主要应考虑的因素有：企业规模的大小，企业生产技术特点，各项专业工作的性质，各单位的管理水平和人员素质的要求等。

5）稳定性和适应性相结合的原则

稳定性和适应性相结合原则要求组织设计时，既要保证组织在外部环境和企业任务发生变化时，能够继续有序地正常运转；同时又要保证组织在运转过程中，能够根据变化了的情况做出相应的变更，组织应具有一定的弹性和适应性。为此，需要在组织中建立明确的指挥系统、责权关系及规章制度；同时又要求选用一些具有较好适应性的组织形式和措施，使组织在变动的环境中，具有一种内在的自动调节机制。

8.2 组 织 设 计

8.2.1 组织设计的要素

组织设计是一个涉及六方面关键要素的过程。这些要素是：工作专门化、部门化、指挥链、管理跨度、集权与分权、正规化。

1. 工作专门化

我们用“工作专门化”一词来描述组织中的任务被划分为各项专门工作的程度。工作专门化的实质是，不是将整项任务交由某个人承担，而是将之细分为若干步骤，每一步骤由一个单独的个人来完成。各个员工都仅专门从事某一部分的活动而不是全部活动。

20 世纪上半叶，管理者将工作专门化视为提高生产率的一个不尽的源泉。在过去一段时间内，情况也确实如此。当时专门化没得到普遍推广，所以推行这一做法会促使员工生产率显著提高。但是到了 20 世纪 60 年代，事实表明，这种做法已进入“物极必反”的状态。在一些工作中出现了这样一个转折点，由工作专门化带来的人员非经济性，如厌倦、疲劳、压力、劣质品、高离职流动率等缺陷，远远超过了专门化的经济优势。当今绝大多数管理人员认识到，工作专门化虽然是一个重要的组织方式，但不是一个能无止境地提高生产率的办法。他们在看到工作专门化能为某些类型的工作带来经济性的同时也认识到，过度专门化会导致问题的产生。

2. 部门化

工作活动通过工作专门化划分为单独的工作任务之后，还需要将其组合起来，这样，才能协调工作任务并进行整合，最终完成工作。部门化就是指将若干职位组合在一起的依



据和方式。每一个组织都可以有其划分和组合工作活动的独特方式。通常有五种通用的部门化方式。

职能部门化是依据所履行的职能来组合工作。这种部门化方式可以在各种类型组织中得到应用，尽管具体的职能会有不同，因为各组织的目标和要开展的工作活动是有差别的。

产品部门化是依据产品线来组合工作。例如，雅芳有三条主要的生产线：美容（包括化妆品、香料和皮肤护理）；时尚用品（包括时尚珠宝、手表和佩饰）；其他（包括家居用品、礼品和装饰用品）。

地区部门化是根据诸如南部、中西部或西北部地区或者北美、欧洲、拉美和亚太地区等进行工作的组合。

过程部门化是依据产品或顾客流来组合工作，使各项工作活动沿着处理产品或为顾客提供服务的工艺过程的顺序来组织。

顾客部门化是依据共同的顾客来组合工作，这组顾客具有某类相同的需要或问题，要由相应的专家才能更好地予以满足。例如，美林公司围绕三个顾客群体进行工作的组合，这三个群体分别是：富人、机构投资者和小型公司。

大型组织通常需要将上述大部分或全部的部门化方式结合起来使用。例如，日本有家大型电子企业组建了事业部结构，其各事业部内部是按照职能进行组织的，制造单位则按过程来组织，销售系统分设为七个地区部，而地区部下又进一步分设四个顾客组。

今天，部门化的两个流行趋势是顾客部门化和跨职能团队的日益使用。顾客部门化帮助管理者更好地监控顾客的需要并针对需求的变化快速作出反应。此外，管理者正在运用跨职能团队开展工作，这是由具有不同职能特长的个人组成的工作团队。

3. 指挥链

指挥链是指从组织高层延伸到基层的这样一条职权线，它界定了谁向谁报告工作。它帮助员工回答“我遇到问题时向谁请求”，或者“我对谁负责”这类问题。人们在讨论指挥链时离不开三个相关的概念：职权、职责，以及统一指挥。所谓职权是指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的这样一种权力。在组织中，处于指挥链当中的管理者被赋予一定的权力来协调和监督他人的工作。当管理者给员工分配工作时，这些员工就承担了履行指定任务的责任和义务。这种对完成任务的期待或义务就是职责。最后，统一指挥原则——法约尔提出的 14 条管理原则之一，使组织能保持一条持续的职权线。它是每个下属应当而且只能向一个上级主管直接报告工作。不遵循统一指挥原则，让多个上级发出冲突的命令或优先处理要求，会造成许多问题。

长期以来，指挥链概念一直是组织设计的基石。早期管理理论家（法约尔、韦伯、泰罗等）特别推崇指挥链、职权、职责、统一指挥思想。但时过境迁，组织设计的许多基本原则都发生了变化。由于信息技术等因素，指挥链、职权等概念在今天就显得没那么重要了，因为遍布整个组织的员工可以在几秒钟内取得原来只有高层管理者才能获得的信息。另外，利用计算机，员工可以不通过正式的渠道（也就是指挥链），而与组织中其他任何地方的人员进行沟通。而且，随着越来越多的组织使用自我管理团队和跨职能团队，随着“多头领导”的新型组织设计的实施，这些传统的概念就没有那么重要了。不过，管理者在决定他们如何能更好地架构他们的组织时，仍然需要考虑这一概念隐含的意义。



知识链接

职权和权力两个词经常混淆。职权是这样一种权力，一种基于掌握职权的人在组织中所居职位的合法的权力。职权是与职务相伴随的；与之对照，权力则是指一个人影响决策的能力。职权是更广泛的权力概念的一部分。换句话说，与一个人在组织中所居职位相联系的正式的权力，只不过是这个人影响决策过程的一种手段而已。

一个人如何获得权力？约翰·弗伦奇（John French）和伯特伦·雷文（Bertram Raven）确认了权力有五种来源或基础：强制的、奖赏的、合法的、专家的和感召的。

（1）强制权力基础定义为一种依赖惧怕的力量。

（2）奖赏权力是强制权力的反面。一个能给他人施以他们认为有价值的奖赏的人就对这些人拥有这种权力。

（3）合法权力是与职权同一的概念。合法权力代表一个人在正式层级中占据某一职位所相应得到的一种权力。

（4）专家权力是来自专长、特殊技能或知识的一种影响力。

（5）感召权力的基础是对一个人所拥有的独特智谋或个人特质的一种确认。

4. 管理跨度

一位管理者能够有效地管理多少个下属？传统的观点是，管理者不能也不应当直接监督五六个以上的下属。这一管理跨度（亦称管理幅度）问题非常重要，因为它在很大程度上决定了组织中管理层次的数目及管理人员的数量。假定其他条件不变，管理跨度越宽或者说越大，则组织就越有效率。从成本角度看，宽跨度很明显是更有效率的。但超过了某一点，宽跨度会导致管理效果降低。也就是说，当跨度变得过大时，下属员工的绩效会因为管理者没有足够的时间提供必要的指导和支持而受到影响。



知识链接

组织层级受到组织规模和管理幅度的影响，它与组织规模成正比，组织规模越大，包括的人员越多，组织工作也越复杂，则层级也就越多；在组织规模已确定的条件下，组织层级与管理幅度呈反比，即上级直接领导的下属越多，组织层级就越少，反之则越多。组织层级与管理幅度的反比关系决定了两种基本的组织结构形态：扁平式的组织结构和锥型式的组织结构。

扁平式组织结构的优点是：由于管理的层级比较少，信息的沟通和传递速度比较快，信息失真度比较低；上级主管对下属的控制不会太呆板，有利于发挥下属人员的积极性和创造性。缺点是：过大的管理幅度增加了主管对下属的监督和协调控制难度，同时，下属也缺少了更多的提升机会。

锥型式组织结构的优点是：由于管理的层级比较多，管理幅度比较小，每个主管都能对下属进行及时指导和控制；层级之间关系紧密，有利于工作任务的衔接；同时也为下属提供了更多的提升机会。缺点是：过多的层级往往会影响信息传递速度，信息失真度可能会比较大，增加高层主管与基层之间的沟通和协调成本，增加管理工作的复杂性。

管理跨度的现代观认为，有许多因素影响着一个管理者能既有效率又有效果地管理的下属人员的合适数量。这些因素包括管理者和下属人员的技能和能力，以及所要完成的工作的特性。比如，员工的训练程度越高，经验越丰富，他们所需要的直接监督就越少。所以，领导这些训练有素、经验丰富的员工的管理者就可以保持较宽的管理跨度。其他的决



定合适跨度范围的权变因素还有：下属工作任务的相似性、任务的复杂性、下属工作地点的相近性、使用标准程序的程度、组织管理信息系统的先进程度、组织文化的凝聚力，以及管理者偏好的管理风格等。近几年的趋势是朝着加宽管理跨度的方向演进。加宽管理跨度，这与管理者力图降低成本、加快决策、增强组织灵活性、更接近顾客以及向员工授权等的努力是一致的。但为了确保绩效不因跨度加大而受到影响，这些组织都正在员工培训方面投入巨资。管理者认识到，要是员工能掌握好自己的工作，知道与其他工作的关联，或在遇到难题时能求助于同事，那么，宽管理跨度就不会有问题。

5. 集权与分权

有些组织是由高层管理者作出所有的决策，低层管理人员一般只是负责执行上级的指令。另一种极端是，组织中的决策尽可能地下放给采取行动的那一层次的管理人员。前一类型的组织是高度集权的，后一类型的组织则为高度分权的。

集权化描述了组织高层进行决策制定的集中程度。如果高层管理者在作出组织的关键决策时，从不或很少从低层取得决策投入，这样的组织就是集权的。与此相比，如果低层人员提供了更多的决策投入，或者实际上可以作出决策，那么，组织的分权化程度就越高。集权或分权只是一个相对的概念，而不是绝对的两极。也就是说，组织不可能是彻底集权的，也不会是彻底分权的。很少有组织能够在所有决策都集中于一特定的高层管理者团体时仍能有效地运行；同理，将所有决策都授予最低层员工的组织，也不会是有效的。

表 8-2 列示了被确认为对组织的集权与分权程度有重要影响的一些因素。

表 8-2　影响集权与分权度的因素

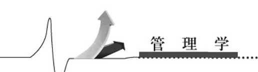
更 集 权 化	更 分 权 化
• 环境确定	• 环境复杂且不确定
• 低层管理者不具有高层管理者那样作出决策的能力或经验	• 低层管理者拥有作出决策的能力和经验
• 低层管理者不愿意介入决策	• 低层管理者要参加决策
• 决策的影响相对小	• 决策的影响大
• 组织正面临危机或失败的危险	• 公司文化容许低层管理者对所发生的事有发言权
• 企业规模集中	• 公司各部在地域上相当分散
• 企业战略的有效执行依赖于高层管理者对所发生的事拥有发言权	• 企业战略的有效执行依赖于低层管理者的参与以及制定决策的灵活性

由于组织必须具备更高的灵活性和反应能力，因此下放决策权成为一个明显的趋势。尤其是在大型企业中，低层管理者最接近采取行动的地方，通常比高层管理者对问题及其解决的方法有更细致的认识。今天，我们更多使用的是分权的另一种说法，即员工授权，就是给予雇员更多的制定决策的权力。



特别提示

授权的成功与否，从大的方面来讲，决定着企业的兴衰成败；从小的方面来讲，影响工作的顺利开展。因此，授权必不可少，授权势在必行。授权就像放风筝，部属能力弱，线就要收一收；部属能力强，线就要放一放。



6. 正规化

正规化指组织中各项工作标准化以及员工行为受规则和程序约束的程度。如果一项工作是高度正规化的，则承担这项工作的人员就对做什么、何时做以及如何做等没有什么自主权。由于员工被要求以完全相同的方式处理同样的投入，因而能产生一致的、统一的产出。高度正规化的组织有明确的职位说明和许多的规则条例，对工作过程制定明确的程序。另外，如果组织正规化程度比较低，工作行为就相对非结构化，员工对如何做他们的工作拥有较大的自主权。

在不同的组织中，正规化程度有很大的差别。即便在同一个组织内，正规化程度也可能不同。尽管对于保持一致性和施加控制而言，一定程度的正规化是重要的而且必要的，但是，在指导和规范员工行为方面，今天的许多组织对严格规定和标准的依赖程度降低了。许多组织允许员工在一定程度上拥有自主权，因此，员工可以制定他们认为在当时情况下能最好地处理问题的决策。这并不意味着拒不接受所有的组织规定，仍然还有员工应当遵守的重要规定。组织应当对这些规定进行解释，使员工理解为什么遵守这些规定是重要的。但是对于其他规定，员工可以具体情况具体分析，考虑是否要遵守。

8.2.2 组织设计决策

无论是现在还是将来，组织都不会设计完全相同的组织结构。依据组织在任务分解、组合和协调方面特点的不同，可以将各种形式的组织简单地归纳为两大类，即机械式组织和有机式组织。

1. 机械式组织

机械式组织是一种稳定的、僵硬的结构形式，它追求的主要目标是稳定运行中的效率。机械式组织注重对任务进行高度的劳动分工和职能分工，以不受个人情感影响的客观方式挑选符合职务规范要求的合格的任职人员，并对分工以后的专业化工作进行严密的层次控制，同时制定许多程序、规则和标准。在这类组织中，个性差异和人性判断被减少到最低限度，提倡以标准化来实现稳定性和可预见性，规则、条例成为组织高效运行的润滑剂，组织结构特征是趋向刚性。其适应条件为：①环境相对稳定；②任务明确且持久，决策可以程序化；③技术相对统一而稳定；④按常规活动，以效率为主要目标；⑤企业规模相对较大。

2. 有机式组织

有机式组织是一种松散、灵活的具有高度适应性的结构形式，它追求的主要目标是动态适应中的创新。有机式组织也进行劳动分工，但人们所做的工作并不是高度标准化的，而是往往需要完成许多非常规的任务，同时，员工受过良好的训练，被授权开展多种工作和处理多样问题，他们主要依靠职业标准和员工团队来指导自己的行为，并不需要过多的正式规则和直接监督。在这类组织中，高技能的职业人员能对组织中出现的各种问题作出迅速反应，正规化和严密的管理控制不再是必不可少的，组织结构特征是趋向弹性。

有机式组织不设置永久的固定职位和职能界限严格的部门，成员之间直接的横向及斜向的沟通和协调，取代了机械式组织中的纵向沟通和层级控制，成为实现目标的主要手段。因而，同机械式组织相比，有机式组织更具适应性，能根据需要迅速作出调整。其适用条



件为：①环境不确定性强；②任务多样且多变，无法进行程序化决策；③技术复杂多变；④有许多非常规活动，需要较强的创新能力；⑤企业规模相对较小。

在现实生活中，纯粹的机械式组织和有机式组织并不存在。它们分别代表两个极端，在这两者之间存在多种中间过渡状态。比较而言，大型公司和政府机构在一定程度上具有机械式结构的特点。在通常情况下，我们说某组织是机械式的，另一组织是有机式的，并不意味着前者是绝对刚性的，后者是绝对弹性的，而是指前者的刚性成分更为显著，后者的弹性成分更为突出。

在选择组织类型时，应依照组织的发展目标和内外条件，视具体情形而定。当前，组织面临的环境日益充满不确定性，组织结构的发展趋势是由机械式向有机式转变。但这并不意味着有机式结构一定优于机械式结构，对于某些组织，如军队，机械式结构可能更为适合，只不过为了更好地适应环境变化，在选用机械式结构时，应注意使其保持适度的灵活性和弹性。

8.2.3　组织设计的影响因素

一般来说，绝大多数组织的高层管理者对如何设计一个合适的组织结构都有许多个人的想法。合适的组织结构是什么，这取决于 4 个方面的权变因素：组织的战略、规模、技术，以及环境的不确定性。

1. 组织战略

组织战略是制约组织结构的重要因素。组织目标是由组织战略决定的，而组织结构是实现组织目标的手段，因此组织结构应当服从组织战略。如果组织的发展战略进行了重大调整，相应地也要求同时改变组织结构。

具体来说，组织战略分为创新战略、低成本战略、模仿战略 3 类。追求创新战略的组织对灵活性、适应性要求较高，宜采用有机式结构；追求低成本战略的组织对稳定性、效率性要求较高，宜采用机械式结构；追求模仿战略的组织宜同时采用机械式和有机式两种结构，一方面借助机械式结构实现紧密的控制和保持较低的成本，另一方面借助有机式结构寻求新的创新方向。

2. 组织规模

组织规模对组织结构具有显著的影响。一般而言，组织规模越大，工作就越专业化，条例制度就越多，组织的复杂性和正规化程度也就越高，或者说，组织结构越呈现为机械式。需要注意的是，组织规模与组织结构之间的这种关系并不是线性的，随着组织的进一步扩大，规模对结构的影响强度将逐渐减弱。例如，一个拥有 2 000 名员工的组织已经建立了相当机械式的结构，当它再增加 500 名员工时，不会对其组织结构产生多大影响。而对一个仅有 200 名员工的组织来说，同样增加 500 名员工，则可能会使其转变为更为机械式的结构。

3. 组织技术

组织的技术类型与组织结构具有一定的相关性。任何组织都需要利用某种技术，将投入转换为产出。为了实现这一目标，组织要使用设备、材料、知识和富有经验的员工，并将这些因素组合到一定类型和形式的活动之中。

最早对技术与结构关系进行研究的是英国不列颠大学的琼 • 伍德沃德（Joan Woodward）。

她对英国南部的近 100 家小型制造企业进行了调查，并将这些企业按技术复杂程度由低到高的顺序依次分为 3 种类型：①单件生产，即定制产品生产者和小批量生产者（如定制服装）；②大批量生产，即大批和大量生产的制造商（如冰箱、汽车）；③连续生产，即连续流程的生产者（如炼油厂、化工厂）。伍德沃德的结论是：技术类型和组织结构之间存在明显的相关性；组织的绩效与技术和结构之间的“适应性”密切相关。依据上述结论，她认为，成功的企业是那些能够根据技术的要求采取合适的结构安排的企业；制造业的企业组织结构并不存在一种最佳的方式，单件生产和连续生产企业采用有机式结构最为有效，大批量生产企业则与机械式结构最为匹配。

继伍德沃德之后，在技术与结构的关系上不断有新的研究。总体的研究结论是：组织技术在常规化程度上有所不同，常规化的技术宜采用机械式结构，非常规化的技术宜采用有机式结构。

4. 环境不确定性

外部环境是影响组织结构的一个重要外部力量。环境的不确定性影响组织的绩效水平，环境的不断变化，给组织带来了机会和威胁。与此同时，组织对环境因素及其发展变化的确认识别和理解把握，以及对其作出适当反应的能力，是影响组织动作的关键。在构成组织环境的诸多因素之中，经济、科技、政治、法律等环境力量对组织运营的影响更为深远，能够影响组织的长期决策和战略选择。

从根本上讲，机构式组织与简单、稳定的环境更为适应，有机式组织则与复杂、动态的环境最为匹配。当前，随着日趋激烈的全球竞争、日益加速的产品创新，以及日益变化的顾客需求，环境的不确定性日益增强，组织日益处于不断变化的动态环境之中，这就要求组织结构更具有机性，以增强灵活性和适应性。

8.3　常见的组织设计

8.3.1　传统的组织设计

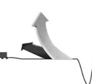
为了设计出一个结构来支持组织有效地实现目标，管理者可能选择采用某种更为传统的组织设计。它们都倾向于是更机械式的。

1. 简单结构

绝大多数企业始于新创的事业，因而采取由所有者和员工组成的简单结构。所谓简单结构就是一种低度部门化、宽管理跨度，职权集中于一个人手中，且正规化程度低的组织设计。这种结构在所有者与经营者合一的小企业中得到最广泛的应用。

许多组织并没有长时期保持简单结构，特别是当组织发展和员工增加的时候。因为当组织成长以后，一般会达到一个转折点，这时它不得不增加人员以应对这一规模经营所增加的工作任务和要求。而随着员工的增多，结构通常会变成更具专门化和正规化的特征。不仅订立了规则条例，也增设了部门和管理层次，这样组织就逐渐变为官僚行政机构。到这时，管理者可能选择将组织改组为职能型结构或事业部型结构。

简单结构的优点：快速、灵活、维持成本低、责任明确。



简单结构的缺点：对成长后的组织不适用，且过于依赖个人是有风险的。

2. 职能型结构

职能型结构是一种将相似或相关职业的专家们组合在一起的组织设计。它是将按职能划分部门的方法应用到整个组织范围而设计出来的。

职能型结构的优点：专门化带来成本节约的好处（如规模经济、减少人员和资源的重复配置）；员工会喜欢与其他完成相似任务的人在一起。

职能型结构的缺点：追求职能目标会导致管理者看不到组织整体的最佳利益；职能专家相互隔离，不了解其他单位的工作。

3. 事业部型结构

事业部型结构是一种由相对独立的单位或事业部组成的组织结构。在这种结构设计下，每个单位或事业部拥有较大的自主权，事业部经理对本单位的绩效负责，同时拥有战略和运营决策的权力。不过，在事业部型结构中，公司总部通常扮演业务外部监管者的角色，协调和控制各事业部的活动，同时也提供诸如财务和法律方面的支援服务。

事业部型结构的优点：强调结果——事业部经理对特定产品或服务的经营负责。

事业部型结构的缺点：活动和资源重复配置导致成本上升、效率降低。

8.3.2　现代的组织设计

现代组织中的管理者们已发现，传统的层级制结构设计常常不能适应他们所面临的愈益动态和复杂化的环境。作为对市场，对简约、灵活和创新要求的应对之策，管理者们正在寻找各种创造性的办法来构建和安排组织中的工作，力图使他们的组织能对顾客、员工及其他利益相关群体的要求作出更好的反应。



特别提示

组织结构图、差异化、一体化、职权、分权以及协调等提供了有关组织结构的基本信息。但是到目前为止，提供的这些信息都只像一张快照一样。真正的组织更像动态画面，它是运动的、更灵活、更新颖的组织形式，甚至是虚拟的、正在发展之中的。

1. 团队结构

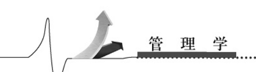
当职务是围绕小组，而不是围绕个人来进行设计时，结果就形成了工作团队。在团队结构中，整个组织由执行组织的各项任务的工作小组或团队组成。在这样的结构中，对员工的授权非常关键。换句话说，这种组织已不存在从高层至基层间的管理职权链。相反，员工团队可以自由地以他们认为最好的方式来安排工作。团队也对其所负责领域的所有工作活动及结果负责任。在一些大型组织中，团队结构是与通常的职能型结构或事业部型结构的结合，这促使组织在获得行政式机构的效率性的同时，还拥有团队结构的灵活性。

团队结构的优点：员工参与更多，并得到了授权，减少了职能部门之间的障碍。

团队结构的缺点：指挥链不清晰，团队工作有压力。



【管理寓言】



2. 矩阵型和项目型结构

矩阵型结构和项目型结构是现代流行的其他两种组织设计。矩阵型结构是指这样一种组织设计，它从各职能部门中抽调有关专家，分派他们在一个或多个由项目经理领导的项目小组中工作。项目完成后，专家再返回各自的部门。这种矩阵设计的独特之处在于，它创设了一个双重指挥链，这违反了统一指挥的传统管理原则。矩阵型组织中的员工有两个上司：他们所属职能部门的经理和他们所工作的产品或项目小组的经理。两位经理共同享有职权。一般地，项目经理对于作为其项目小组成员的职能人员拥有与实现该项目目标相关的职权。然而，诸如晋升、工薪建议和年度评价等决策，则仍由职能经理来行使。为使矩阵型结构有效地运作，项目经理和职能经理必须经常保持沟通，并协调他们对所属共同员工提出的工作要求，共同解决冲突。

尽管对于一些组织而言，矩阵型结构是一种有效的结构设计方案，但是，越来越多的组织正在采用的是一种更“先进”的项目型结构。在这种结构下，员工持续地变换工作的项目小组。与矩阵型结构不同，项目型结构不设正式的职能部门。矩阵型结构中完成了某一项目的员工可以回到所属的职能部门，而项目型结构中的员工则直接带着他们的技巧、能力和经验到另一项目工作。此外，项目型结构中的所有工作活动都是由员工团队承担的，员工是因为他们拥有需要的工作技巧和能力才成为项目团队的一员。项目型结构通常是极富流动性和灵活性的一种组织设计。它没有了职能部门的划分和刻板的组织层级，因而避免了决策和采取行动迟缓的问题。在这种结构下，管理者成为促进者、导师和教练这样的人物。他们“服务”于项目团队，帮助取消或减弱组织壁垒，确保团队取得有效完成工作所需的各种资源。

矩阵—项目结构的优点：流动性和灵活性的设计使组织能应对环境变化，更快地制定决策。

矩阵—项目结构的缺点：给项目分配员工的复杂性，任务和人格的冲突。

3. 无边界组织

现代组织设计的另一种方式，是采用“无边界组织”思想。所谓无边界，是指其横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的这样一种组织设计。边界有两种类型：内部边界和外部边界。内部边界包括横向边界和纵向边界。横向边界由工作专门化和部门化形成，而纵向边界则是将员工划归为不同的组织层级。外部边界是将组织与其顾客、供应商及其他利益相关群体分离开来的隔墙。管理者可以运用虚拟或网络的结构设计削弱甚至消除这些边界。

无边界组织的优点：高度的灵活性和反应能力，能吸引任何地方的人才。

无边界组织的缺点：缺乏控制，沟通困难。

4. 虚拟组织

虚拟组织由少量核心专职员工组成，此外，组织还会根据项目工作的需要临时雇用外部专家。公司的管理人员很少，通过全球的自由职业者网络，公司可以获得一大批人才，而且不存在不必要且复杂的管理和结构问题。

对于管理者而言，还可以采用另一种结构设计来削弱甚至消除组织的边界，这就是网络组织。网络组织通过自身员工的工作活动和外部供应商的网络为他人提供所需的产品部件和工作流程。这种组织形式有时也被称为模块组织，特别是在生产型的组织当中。这种



结构设计使组织把精力集中在自己做得最好的业务上，而把其他业务活动外包给做得最好的公司。许多组织都在使用这种方法开展一定的组织工作活动。例如，耐克实际上是一家产品开发和营销公司，它把运动鞋的生产外包给了其他外部组织。

【管理案例】



特别提示

选择合适的结构在组织演进过程中起着至关重要的作用。

8.3.3　创建学习型组织

学习型组织是指由于所有组织成员都积极参与到与工作有关问题的学习、识别与解决中，从而使组织形成了持续适应和变革能力的这样一种组织。在学习型组织中，员工们不断获取和共享新知识，并有意愿将其知识用于制定决策或做好他们的工作。一些组织理论家甚至把组织中的这种能力，也即在完成工作任务过程中的学习以及应用所学知识的能力，高度地评价为组织可持续竞争优势的唯一资源。

彼得·圣吉（Peter M. Senge）在《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》中指出，企业应成为一个学习型组织，并提出了建立学习型组织的 4 条标准：①人们能不能不断检验自己的经验；②人们有没有生产知识；③大家能否分享组织中的知识；④组织中的学习是否和组织的目标息息相关。并且他提出了建立学习型组织的技能，即五项修炼：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。圣吉还指出，在学习型组织之中，领导者是设计师、仆人和教师。他们负责建立一种组织，能够让其他人不断增进了解复杂性、愿景和改善共同心智模式的能力，也就是领导者要对组织的学习负责。

哪些组织设计要素是学习这一行为发生的必要条件呢？首先，成员在整个组织范围内跨越不同职能专长以及不同组织层级的共享信息和工作活动协作极为重要，而这必须通过削弱物理边界才能实现。因为在这种无边界的环境中，员工们可以自由地在一起工作，以最佳的方式合作完成组织的任务，并能互相学习。鉴于协作的需要，团队也成为学习型组织结构设计上的一个重要特征。员工们在团队中工作，执行需要完成的各项工作活动。这些员工团队得到授权，制定有关其工作开展过程或解决所出现问题的各种决策。通过这些经充分授权的员工及其团队来运作的组织，根本没有必要配备各级的“老板”来发布命令和实施控制。相反，管理者承担起了推动者、支持者和倡导者的角色。



知识链接

管理者扮演的三种角色

为了创建学习型组织，管理者履行着三种关键职能或角色。

·创建大家共同学习的氛围：从智力与情绪上给员工慢慢灌输学习的思想，管理者需要进行示范，如在学习上投资，公开提倡，对优秀者进行奖励等。比如公开提倡，可以散发光碟或读物给员工，在研讨会上推荐或参与，或与其他管理者分享自己学到的管理实践经验。

·努力让大家产生有意义的想法：管理者应当努力促使有意义的想法诞生——即对顾客、员工和股东有价值的想法——可以通过培训，对新想法进行实验，以及参加一些领导活动来提升员工竞争能力。

·推广有影响力的想法：除了产生有意义的想法外，还应将其推广开来——即，在员工之间、组织中，减少学习的障碍。可以创造这样的氛围：减少冲突，增加沟通，加强团队合作，奖励风险承担，减少对失

败的恐惧，加强合作。换句话说，应当建立一种使心理上有安全感和舒适感的环境，在此环境中更多地分享成功、失败和好的经验。



本章小结

为了保证目标与计划的有效实现，管理者就必须设计合理的组织结构。组织结构是组织中正式确定的使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。组织结构可以用复杂性、规范性和集权性3种特性来描述。一般来说，社会组织有正式组织和非正式组织之分。它们既互相区别又有联系。组织设计的根本任务是建立有益于管理的组织，以有效地实现组织的各项目标。组织设计的原则有：任务与目标原则，专业分工和协作原则，有效管理幅度原则，集权与分权相结合原则，稳定性和适应性相结合原则。组织设计是一个涉及六方面关键要素的过程，这些要素是：工作专门化、部门化、指挥链、管理跨度、集权与分权、正规化。相对而言，机械式组织与稳定的环境更匹配，有机式组织则与动态的环境更适应。影响组织设计的权变因素有4个：组织的战略、规模、技术、环境的不确定性。传统的组织设计有简单结构、职能型结构、事业部型结构。现代的组织设计有团队结构、矩阵型和项目型结构、无边界组织、虚拟组织。还要创建学习型组织。



名人名言

管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规划化。

——美国通用电器公司原总裁杰克·韦尔奇

最好的CEO是构建他们的团队来达成梦想，即便是迈克尔·乔丹也需要队友来一起打比赛。

——通用电话电子公司董事长查尔斯·李

有什么样的战略，就应有什么样的组织结构。然而这一真理往往被人们忽视。有太多的企业试图以旧的组织结构实施新的战略。

——戴尔·麦康基

改变战略、结构和体系是不够的，除非它们赖以产生的思维方式也发生变化。

——彼得·圣吉

授权并信任才是有效的授权之道。

——柯维

习　　题

1. 选择题

（1）规模的扩大对组织结构的影响不包括（　　）。

A．分权化　　B．集权化　　C．规范化　　D．复杂性提高

（2）下列因素中对分权没有促进作用的是（　　）。

A．组织的规模　　B．政策的统一性

C．培训管理人员的需要　　D．活动的分散性

（3）矩阵式组织的主要缺点是（　　）。

A．分权不充分　　B．多头领导　　C．对项目经理要求高　　D．组织稳定性差



（4）一家产品单一的跨国公司在世界许多地区拥有客户和分支机构，该公司的组织结构应考虑按（　　）因素来划分部门。

A．职能　　B．产品　　C．地区　　D．矩阵结构

（5）企业中管理干部的管理幅度，是指他（　　）。

A．直接管理的下属数量　　B．所管理的部门数量

C．所管理的全部下属数量　　D．B 和 C

（6）在下述（　　）情况下，管理幅度可以适当加大？

A．所处管理层次较高的主管人员　　B．工作环境不稳定

C．计划完善　　D．不同下属工作岗位的分布比较分散

2. 填空题

（1）组织结构可以用________、________、________3 种特性来描述。

（2）________是组织设计的基本原则。

（3）有效的_______是决定组织中层级数目的最基本因素。

3. 判断题

（1）两个人以上在一起就是组织。（　　）

（2）社会组织有正式组织和非正式组织之分。（　　）

（3）组织设计实质上是组织实现目标的一种手段。（　　）

（4）专业化分工是组织设计的基本原则。（　　）

（5）要么绝对集权，要么绝对分权。（　　）

（6）顾客部门化是依据产品或顾客流来组合工作。（　　）

（7）环境相对稳定采用有机式组织。（　　）

（8）简单结构适用于企业初创期。（　　）

4. 问答题

（1）用哪些指标可以描述组织结构？

（2）简述矩阵型结构的优缺点。

（3）组织设计要遵循哪些原则？

（4）组织设计的影响因素有哪些？

（5）比较正式组织与非正式组织的区别。

（6）矩阵型结构和项目型结构的区别是什么？

（7）什么是学习型组织？

5. 讨论题

（1）你更喜欢在机械式组织中工作，还是在有机式组织中工作，为什么？

（2）先进的信息技术使组织的各项工作可以在任何时间、任何地点得以开展和完成。在这样的条件下，组织工作是否仍是一项重要的管理职能？为什么？

6. 案例题

eBay 的组织结构设计

1995 年，28 岁的奥米迪亚发起了一项实验。根据 eBay 网站上的资料，“他创建 eBay 是想看看在机

会和信息平等的情况下，市场的效率将受到怎样的影响”。奥米迪亚是一位计算机科学家，他利用一个周末完成了在线拍卖的程序。初期用户的热烈反响令奥米迪亚确信，任何东西都会在某地找到购买者。1995年，他正式开通了网站，并于两年后将公司更名为 eBay。

eBay 的组织结构是 U 型（也称职能制），这是小企业的典型结构。在该结构下，公司总裁负责领导各职能部门，包括运营、财务、法律和人力资源。奥米迪亚的个人价值观影响着 eBay 行为模式的选择。他希望 eBay 上的买家和卖家都是个人，而不需要大企业。奥米迪亚对 eBay 的愿景是，它不仅仅是一处拍卖场所，而应当是一个类似小镇的在线社区。因此，eBay 的行为模式是：摒除官僚主义、民主决策、分权、开放沟通和互动、信任关系。

eBay 获得了极大成功，成长速度很快。1998 年，奥米迪亚辞去 CEO 并留任董事会主席。接任 CEO 的梅格 · 惠特曼是哈佛大学的工商管理硕士（MBA），一直从事管理顾问工作，曾在旧经济时代的企业中任职，如宝洁、迪士尼等。同年，eBay 进行了首次公开发行，成为一家上市公司。随着公司的成长和成熟，其组织设计也做出了相应改变。公司增加了新的总裁职位来负责网站的经营。例如，为了管理在线支付系统贝宝（PayPal）和网络通话服务公司 Skype，不得不设立了新的事业部，这些企业都是 eBay 陆续收购来的。

随着 eBay 的不断发展壮大，公司的官僚主义色彩日益加强。导致这一变化的原因有很多，包括公司的成长、领导的变更、外部投资者的介入等。公司开始变得更多依靠规定和制度，这是管理日益庞大的交易者队伍所必需的。同时，信任也成为一个问题。在早期，基于买家和卖家用户的评级系统有助于提高相互信任，但用户们很快就学会了如何利用和操纵评级系统，致使信任感严重受挫。

此外，eBay 还遭到商标侵权的诉讼。例如，蒂芙尼珠宝起诉 eBay 故意放任仿制品的销售。而 eBay 的文化是信任和不干预卖家的销售项目，公司甚至至今尚未找到有效的方法来解决侵权的问题。

在投资者的压力下，eBay 必须实现利润。为此，公司采取了一些降低成本的方法，推出了一些不得人心的收费项目。不仅如此，激励减少和士气下降的现象也开始在 eBay 员工中间蔓延开来。

eBay 必须成长，同时还要保持小企业的感觉。奥米迪亚时代的公司已经发生了很大变化，公司必须进一步顺应变化。然而，eBay 还必须注意各方面的需要：买家、卖家、投资人和外部人士。

惠特曼和其他高层管理者应当仔细考虑何时及如何进行组织设计的更新，这样的行动可能对组织文化和行为产生很大影响。她说：“我拥有美国企业中最好的一份工作，这是商业和社区的独一无二的结合。用户社区带来了无限乐趣和无限惊奇，每周都会遇到不同的问题和挑战，需要进行新的思考。”显然，eBay 这家年轻的公司已逐渐脱离了奥米迪亚的社区愿景，并正在转型成长为世界上最伟大的网络公司。

问题：

（1）影响 eBay 组织结构设计的主要因素有哪些？

（2） eBay 最初实行 U 型（职能制）结构，随着公司的成长，其组织设计应发生怎样的改变？

（3）随着 eBay 在海外的迅速发展，其组织结构应作出怎样的改变？

（资料来源：[美]里基 · W · 格里芬. 管理学[M]. 9 版. 北京：中国市场出版社，2008.）



【阅读材料】

第9章

人力资源管理

教学目标

通过本章的学习，掌握人力资源与人力资源管理的定义和基本职能，理解人力资源招聘选拔的来源及流程，掌握员工培训发展的目的和方法，理解绩效考核的概念、作用和方法，掌握薪酬的概念及决策。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
人力资源与人力资源管理的含义	(1) 人力资源含义的理解 (2) 人力资源管理含义的理解 (3) 理解掌握人力资源管理的职能	(1) 人力资源的定义 (2) 人力资源管理的定义 (3) 人力资源管理的职能 (4) 人力资源管理的战略重要性
吸引人力资源	(1) 了解人力资源规划的步骤 (2) 掌握工作说明书的两部分构成 (3) 掌握选拔人力资源的步骤	(1) 人力资源规划的步骤 (2) 工作说明书的两部分构成 (3) 内部招聘与外部招聘 (4) 选拔人力资源的步骤
开发人力资源	(1) 比较培训与发展，掌握培训的常用方法 (2) 了解常用的绩效评估方法	(1) 常用的培训方法 (2) 客观法和判断法 (3) 绩效反馈
保持人力资源	(1) 掌握薪酬的3种基本形式 (2) 理解管理者确定报酬和福利的3种决策 (3) 了解组织可提供的福利类型 (4) 理解职业规划的意义	(1) 薪酬的定义 (2) 工资水平的决定 (3) 工资结构的决定 (4) 决定个人的工资 (5) 福利的决定 (6) 职业规划

所谓企业管理，最终就是人事管理。人事管理，就是企业管理的代名词。

——（美）德鲁克



基本概念

人力资源　人力资源管理　工作分析　内部招聘　外部招聘　培训与发展　绩效评估　薪酬　福利　职业规划



导入案例

微软研究院的人才管理方式

作为世界上最著名的计算机软件公司，微软研究院在人才管理方式上有许多独到之处，摘录几点如下。

1. 引导，但不控制

研究院研究的项目、细节、方法、成败，都由研究员自己来决定。对于细节，领导层可以提出自己的意见，但决定权在研究员手中。研究员在研发过程中得到领导层的全力支持，即使领导层并不认同他们的决定。

2. 自由、真诚、平等

微软研究院不允许官僚作风、傲慢作风和明争暗斗的存在，鼓励不同资历、级别的员工互信、互助、互重，每一员工都能够对任何人提出他的想法。就算是批评、争论，也是在互信、互助、建设性的前提下做出的。

3. 员工的满足

很多人可能认为待遇是员工最大的需求。当然，良好的待遇是重要的，但对于一个研究员来说更重要的是能够有足够的资源来专门从事研究，能够得到学术界的认可，并能有机会将技术转化为成功的产品。微软是这样做的:

丰富的研究资源：用公司的雄厚资本，让每一个研究员没有后顾之忧，能够全心全意地做研究。这种资源是多元性的。如不但包括计算机、软件、仪器、实验，还包括足够的经费去出国开会、考察或回校学习。微软深知研究员更希望全神贯注地做他热爱的研究，而不必做他不热衷也不专长的工作，所以，微软研究院雇用了多名技术支持人员、行政助理、图书管理员、数据搜索员等来支持研究员的工作。

研究队伍：一个研究队伍，除了数名研究员之外，还有多名副研究员（类似博士后）、实习生、开发人员和访问学者。这样一个多元的队伍能够很快地做出成果。

学术界的认可：有了开放的环境，员工不必担心因公司把他们的重大发明变为公司机密，而丧失了与国外学者交流，或被认可（获得论文奖）的机会。

4. 发掘人才

人才在信息社会中的价值，远远超过在工业社会中的价值。原因很简单，在工业社会中，一个最好的、最有效率的工作，或许比一个一般的工人能多生产 20%或 30%。但是，在信息社会中，一个最好的软件研发人员，能够比一个一般人员多做出 500%甚至 1 000%的工作。例如，世界上最小的 Basic 语言是由比尔 ·盖茨一个人写出来的。而为微软带来巨额利润的 Windows 也只是由一个研究小组做出来的。既然人才如此重要，微软研究院是如何去发掘人才的呢？



找出有杰出成果的领导者。这些领导者，有些是著名的专家，但有时候最有能力的人不一定是最有名的人。许多计算机界的杰出成果，经常是由一批幕后研究英雄创造的。无论是台前的名教授，还是幕后的研究英雄，只要他们申请工作，微软都会花很多的时间去理解他们的工作，并游说他们考虑到微软研究院工作。

找出最有潜力的人。在中国，因为信息技术起步较晚，所以，现阶段杰出的成果和世界级的领导者比起美国要少得多。但是，基于中国年轻人（如应届硕士或博士生）的聪明才智、基础和创造力，微软专门成立了中国研究院，在中国寻找专家，寻找潜力。

5. 吸引、留住人才

很多人认为，雇用人才的关键是待遇。更多的人认为，微软来到中国可以“高薪收买人才”。微软认为，每一个人都应该得到适当的待遇，但是除了提供有竞争性的（但是合理的）的待遇之外，微软更重视研究的环境。微软为研发人员开辟的环境极富吸引力，包括：充分的资源支持，让每个人没有后顾之忧；最佳的研究队伍和开放、平等的环境，让每个人都有彼此切磋、彼此学习的机会；造福人类的机会，让每个人都能为自己的研究所开发的产品自豪；长远的眼光和吸引人的研究题目，让每个人都热爱自己的工作；有理解并支持自己研究的领导，让每个人都能得到支持，在紧随公司的大方向的同时，仍有足够的空间及自由去发展自己的才能，追求自己的梦想。

所以，微软认为，如果只是用高的待遇，或许可以吸引到一些人，但只有一个特别吸引人的环境，才能吸引到并且长期留住所有最佳的人才。在微软全部三个研究院中，人才流失率不到 3%（美国硅谷的人才流失率在 12%左右）。人们在微软的最大感触是，每一个人都特别快乐，特别热爱和珍惜他的工作。

点评：将员工作为组织发展的重要战略性因素，体现出人力资源管理在现代组织中的重要性。

社会经济的发展导致社会分工的扩大，使得员工对于组织的重要性也在不断上升。人力资源管理作为管理学中的重要组成部分，其发展也随着社会的发展与时俱进。从最初对员工的监督，到关注员工各方面的需求，到将员工作为组织发展的重要战略性因素，体现出人力资源管理在现代组织中的重要性。本章讲述如何管理构成组织的人员，其中所涉及的过程被称为人力资源管理或 HRM（Human Resource Management）。我们首先描述 HRM 的重要性，然后讨论组织如何吸引人力资源，接下来介绍组织如何进一步开发人力资源，最后分析如何保留高品质的人力资源。

9.1　人力资源管理概论

9.1.1　人力资源和人力资源管理

人力资源是指组织中对组织价值的创造能够做出贡献，并且能被组织所利用的脑力和体力的总和。这个解释包括以下几个要点。

（1）人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和，可以统称为劳动能力。

（2）这一能力要能为财富的创造起贡献作用，成为财富形成的来源。

（3）这一能力还要能够被组织所利用，这里的“组织”既可以大到一个国家或地区，也可以小到一个企业或单位。

人力资源管理是指组织为了实现既定的目标，运用现代管理措施和手段，对人力资源的规划、录用、培训、考核、薪酬等方面进行管理的一系列活动的总和。人力资源管理是

组织以人为中心开展的一系列管理活动，其目的是要把组织所需要的人力资源吸引到组织中来，将他们保留在组织之内，调动他们的工作积极性，并开发他们的潜能，以便充分发挥他们的积极作用，为实现组织的目标服务。简单地说，人力资源管理是吸引、发展和保留组织所需要的人力资源的工作。

9.1.2 人力资源管理的基本职能

人力资源管理的基本职能包括 7 个方面。

（1）人力资源规划。包括的活动有：对组织在一定时期内的人力资源需求和供给作出预测；根据预测的结果制订平衡供需的计划等。

（2）工作分析。包括两部分活动，一是对组织内各职位所要从事的工作内容和承担的工作职责进行清晰的界定；二是确定各职位所要求的任职资格，如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力以及工作态度等。工作分析的结果一般体现为职位说明书。

（3）招聘录用。包括招聘和录用两部分：招聘是指通过各种途径发布招聘信息，将应聘者吸引过来；录用则是指从应聘者中挑选符合要求的人选。

（4）绩效管理。根据既定的目标对员工的工作结果作出评价，发现其工作中存在的问题要加以改进，包括制订绩效计划、进行绩效考核以及实施绩效沟通等活动。

（5）薪酬管理。包括的活动有：确定薪酬的结构和水平，实施工作评价，制定福利和其他待遇的标准以及进行薪酬的测算和发放等。

（6）培训开发。包括建立培训体系，确定培训的需求和计划，组织实施培训过程以及对培训效果进行反馈总结等活动。

（7）员工关系管理。这一职能除了要协调劳动关系、进行企业文化建设以及营造融洽的人际关系和良好的工作氛围之外，还要对员工的职业生涯进行设计和管理。



特别提示

对于人力资源管理的各项职能，应当以一种系统的观点来看待，它们之间并不是彼此割裂、孤立存在的，而是相互联系、相互影响，共同形成了一个有机的系统。

9.1.3 HRM 的战略重要性

人力资源对于组织有效运营至关重要。HRM 在许多组织中曾经被置于二等地位，但在过去的 20 年中，它的重要性已经有了极大的提高。事实上，当今的管理者已经认识到，人力资源的有效性对企业的利润绩效有重大影响。低效率的人力资源规划会导致大量招聘之后又大批裁员的结果——高额的解雇补偿、培训费用和士气损失。随心所欲的报酬系统不能吸引、保留和激励优秀的雇员，过时的招聘手法可能让企业卷入代价高昂和令人尴尬的就业歧视法律纠纷。现在，绝大多数大型企业的人力资源负责人都是直接向 CEO 报告的副总裁，许多企业正在开发战略人力资源规划，并且将这些规划同其他战略规划结合起来。

随着全球市场竞争的加剧，HRM 出现了新的变化动向，即从人本型人力资源管理向战略型人力资源管理（或称“人力资源战略性管理”）演进的新趋势。在原有的人力资源管理中，人力资源管理部门未直接参与企业的战略决策，与其他诸如生产、营销、财务、研发等职能部



门是相互隔离的。新的动向是要建立“整体增长型组织（Integrated Growth Organization）”，其人力资源管理部门直接参与公司战略决策，深刻领悟公司战略意图，与其他职能部门协调一致，共同实现公司战略目标。整体增长型组织的结构模式不那么严格，重视放权，其制度不那么正规，与其说是以控制为主，不如说是以帮助为主，使各部门能自主地胜任自己的工作，创造出一种敢于承担风险的创新型文化氛围；不太强调上下级及内外部的正式关系，鼓励上下级间及与外界用户间的直接接触与交往。在这种新组织结构中，人力资源管理起着核心作用，与其他职能部门充分交往，帮助企业实现战略目标。尽管这种战略性人力资源管理还处于探索阶段，转变中会遇到许多困难，它却代表了具有生命力的新生事物。

9.2　吸引人力资源

“凡事预则立，不预则废”，所有的管理，都是从计划开始。人力资源管理的计划是通过人力资源规划这一职能实现的。吸引合格的人力资源的起点是规划。

9.2.1　人力资源规划

有效的人力资源规划是通过组织在不同时期内、不同内外环境下、不同组织战略目标下人力资源供需的预测，确保组织所需的第一资源——人力资源，并对人力资源进行有效的开发管理，从而保障组织目标的实现。

1. 预测人力资源的供求

在管理者们充分地理解了组织内的工作之后，他们可以开始进行未来人力资源管理的规划工作。图 9.1 总结了最常见的步骤。管理者们首先要进行趋势评估，包括过去的人力资源使用、未来的组织规划和总体经济的趋势。合理的销售预测往往是这一工作的前提，特别是对小组织来说。历史比率可以用于预测操作员工和销售代表的人数。大型组织会采用更加复杂的模式来预测未来的人力资源需求。

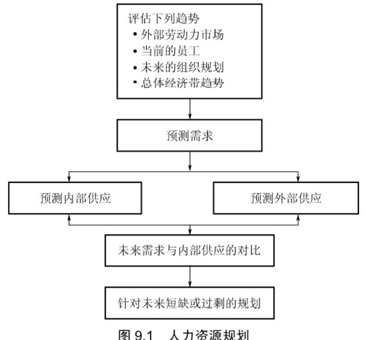
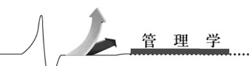


图 9.1　人力资源规划



预测未来劳动力事实上是两项工作：预测内部供应（将来某一时刻在公司里的员工人数和类型）以及外部供应（劳动市场内可供雇用的劳动力的数量和类型）。最简单的方法是根据流转率和晋升对当前的员工人数进行调整。大型企业采用极为复杂的模式进行预测。

在组织的更高层，管理者们为某些特殊的人员和职位进行规划。最常用的技术是接替图，其中列出了每一个重要的职位、目前的在职人员、继续在职的估计时间、哪些人员目前可以胜任或将很快胜任这一职位。这项技术有助于为培训关键管理职位有潜质的继任者留出足够的时间。

为了帮助进行规划和找到符合提拔标准的员工，有些组织开发了员工信息系统（Employee Information System），又称技能库存（Skills Inventory）。这一系统通常是计算机化的，其中包括每位员工的教育、技能、工作经验和职业理想。它可以在组织中快速地找出哪位员工符合职位的需要，例如快速找出一位有三年炼油厂工作经验并且能够熟练讲英语的化学工程师。

与此相比，预测外部劳动力是一个完全不同的问题。经理如何预测 3 年内某地需要寻找工作的电子工程师的人数？规划人员只能依赖一些外部资源，例如政府报告、大学专业学生注册人数，等等。

2. 人力资源的供求配比

在对未来需求和内部供应进行对比后，经理们就可以制订计划以应对未来的过剩或短缺。如果预测将出现短缺，则可以招聘新员工，或将老员工培训后转入人手短缺的部门，还可以劝说退休人员留下来，或者安装节省人力或提高生产率的设备。

如果组织需要增加人手，通过外部劳动力分析可以看出组织所需要的人员是紧缺还是充足，从而可以帮助经理们对如何招聘作出规划。如果预计将会出现人员过多的情况，相应的选择就是过剩员工转岗、取消离职员工的职位、鼓励提前退休和裁员。

9.2.2 工作分析

工作分析（Job Analysis）是人力资源管理重要素中最基本的要素，是开展人力资源管理工作的基础。一份工作说明书由两部分构成：工作说明（Job Description）和工作规范（Job Specification）。工作说明明确职位的责任、工作的条件和完成工作所用到的工具、材料以及设备。工作规范明确职位所要求的技能、能力和其他条件。编制职务说明书是一项十分细致的工作，常用的方法有：观察法、问卷法、访谈法、工作日记法等。做好了工作分析就为企业设计组织结构、指定人力资源规划、人员招聘、员工培训与发展、绩效管理、薪酬管理等工作提供了一个平台。因此可以说，工作分析是人力资源管理其他各项职能实施的基础。

9.2.3 招聘人力资源

当组织确定了职位信息，并对自己未来的人力资源需求有了了解之后，下一步通常是招聘新的员工。招聘是吸引合格人才申请加入空缺职位的过程。招聘对象来自哪里呢?有些来自内部，其他的则要从组织外部寻找。



内部招聘（Internal Recruiting）是将当前的员工作为空缺职位的候选者。内部工作晋升有助于提升士气，保留高品质的员工。对于高层职位，技能库存系统可以用于找出内部的候选人，经理们也会被要求推荐值得考虑的人选。绝大多数企业会例行地在内部通信网络或内联网公布空缺的职位。内部招聘的缺点之一是它的波纹效应。如果一名员工换了工作，就必须有人接替他的工作。在一个组织中，如果从内部招聘 195 个员工，将一共需要调整 454 个职位。

外部招聘（External Recruiting）是指吸引组织外部的人员申请工作职位。外部招聘的方法包括广告、校园招聘、职业介绍机构、猎头公司、当前员工的介绍，还有就是“偶然经过”和“不请自来”者。企业还越来越多地利用互联网公布空缺职位和职位邀请。当然，经理们必须采用适当的方法，例如，私人职业介绍机构往往专长于寻找文员和技术人员，而猎头招聘机构则专长于寻找高层经理。报纸广告也是常见的形式，因为它的读者面很广，是使用最为普遍的一种方法。


【管理故事】

9.2.4　选拔人力资源

当组织通过招聘程序获得一组申请者之后，下一步的工作就是从中挑选合适的员工。一个典型的选拔过程包括以下 6 个步骤。

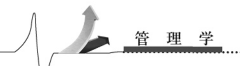
（1）获得信息完整的申请表格。挑选员工的第一步是要求职位申请表。挑选雇员的第一步是要求候选人填写职位申请表（Application Blanks）。职位申请表是获得关于候选人工作历史、教育背景和其他与工作相关的个人数据的表格。职位申请表资料通常用于非正式地决定候选人是否值得进一步评估，面试官利用申请表在面试前熟悉候选人。

（2）进行首轮和后续面试。首轮面试通常由人力资源部门的工作人员对申请人进行初步选拔。如果他们认为申请者可以成为公司的员工，就由将来直接分管的管理者对该申请人进行面试。面试是一种常用的挑选工具，但有时它并不是一个好的预测工作成功的方法。例如，人们感受和判断他人的初次印象中的偏见可能影响后来的判断。通过培训面试官了解自己可能的偏见以及改善面试的结构安排可以提高面试的效度。在结构化面试中，问题是事先准备好的，所有的面试都要按照相同的顺序来进行。这一做法可以在面试程序中体现一致性。

（3）进行职业能力考试。职业能力考试可以帮助组织考察员工顺利完成某一工作的技能水平（如焊接、文字处理）的基本情况，也有助于评价申请人的个性和兴趣。职业测试中很重要的一点是测试内容必须和工作直接相关。例如，南方贝尔公司（Bell South）的几名员工由于没有通过数学/逻辑考试而没有得到提拔，据此状告公司存在歧视政策。

（4）进行背景调查。现在许多组织比以前更加认真仔细地审查申请人的工作记录、学校记录、信用历史和证明人等。如果雇用、培训和激励员工只是为了失去他们，然后组织再开始新一轮的招聘、培训和激励过程，这个代价显然太高了。背景调查有助于雇主判断哪些申请人更可能胜任某一岗位。

（5）获得体检结果。体检一般是在应聘者通过所有其他测验后，在其正式入职前进行的，其目的有二：第一，要确定应聘者的身体状况是否适合其所谋求的工作及其环境；第二，为后续的健康检查提供了一个比较和解释的基础。



（6）设定试用期。组织只会雇用符合一定资格要求的员工。因此员工必须证明自己在某一工作岗位上的价值。经过一段时间的试用，根据员工的直接上级对员工试用期表现的评价，公司决定是雇用还是解雇该员工。

选拔通常是漫长而艰难的过程，但由于替代员工的成本很高，仔细筛选新员工的努力是值得的。选拔过程有助于确保新员工在所有相关领域满足公司要求，包括人际交往技巧、教育、技能、工作经验、个性和健康等。



特别提示

单一的测评工具是根本满足不了甄选对“公开、竞争、公平、全面、能级、择优”的要求的。故在招聘实践中，人们必须要针对组织的需求，适应个人、组织和职位的特点，来选择最全面、有效的测评工具组合，以达到“择优汰劣”的目的。

9.3 开发人力资源

不论选拔系统如何有效，绝大多数员工在工作和发展时都需要接受培训。同时，组织还需要注意绩效的评估和反馈。

9.3.1 培训与发展

在 HRM 中，培训（Training）通常是指教会运营性或技术性员工做好自己的工作；发展（Development）是指教会经理和专业人员完成当前或未来工作所需要的技能。

1. 评估培训需要

培训计划的第一步是确定需要。例如，如果员工不会操作工作中必须用到的设备，显然就需要为他们安排相应的培训项目。另外，如果有一组人员表现不佳，培训恐怕未必是好的办法。问题可能是出在激励不当、设备老化、领导不力、工作设计效率低下或技能与知识缺乏。其中只有最后一条可以用培训来弥补。在安排培训项目之后，经理应当为参与者规定通过培训必须学会的具体的和可测量的目标，而且还要准备在完成后评估培训项目。

2. 常用的培训方法

培训和发展的方法有很多种。方法的选择取决于多方面的考虑，其中最重要的是培训的内容。如果培训的内容是事实性的材料（例如公司规定或解释如何填写表格），指定阅读材料、程序化学习和讲课的方法效果较好。如果培训的内容是人际关系或群体决策，在培训方法上就要运用人际接触，例如角色扮演或案例讨论。如果雇员要学习的是一种操作技能，那么必须让他们实际地进行操作和使用工具或材料，这包括在职培训和新人培训（新人培训往往注重安全、学习和反馈而不是提高生产力）。以下介绍的是几种常用的培训方法。

（1）员工引导是将新员工介绍给组织、同事和直接上级，帮助新员工了解公司政策、公司经营、公司目标的活动。引导活动持续一天或更长时间，包括非正式的谈话和正式的活动等。引导活动可能包括参观各个部门，阅读一些手册等。例如，在英国航空公司（British Airways），新员工参加会议，接受公司价值观和品牌保护的教育培训。部分是公司的历史



教训，部分是常规的引导内容，英国航空公司的培训覆盖了从客户服务原则到飞机的颜色选择等所有的内容。

（2）在职培训是最基本的培训形式，通常发生在工作场所。员工通常在接到新任务的时候接受培训，通过边工作边学习，或是通过一段时间对其他人工作的观察和模仿，从而具备开展工作的能力。比如，销售人员的培训一般通过观察有经验的销售人员的销售方式进行的。

（3）学徒计划是指初学工人在一段时间内向有经验的工人学习工艺技巧和运作流程的培训项目。有些学徒计划也包括课堂培训。一个新工人要成为一名合格的技工，比如砌砖工和管道安装工，首先要做几年的学徒学习技能。将来，制造业发展变化更快，可能采用更多的，学习期缩短的学徒培训计划来培养技术人才。例如，由于汽车将装配高级的计算机和其他电子设备，汽车维修工也需要更高级的、全面的培训。

（4）脱岗培训发生在工作岗位以外的其他地方，由一系列内部的和外部的程序组成，以使人们发展各种多样化的能力，或是为了使他们能够得到更好的个人发展。由于工作更复杂，培训内容也随之变得更加复杂，扩展到了教育（取得博士学位）和个人发展，培训内容包括时间管理、压力管理、健康保健、体育教育、营养，甚至语言和艺术。

（5）在线培训向人们展示了科技是如何提高脱岗培训效率的。在线培训主要依靠网络的方式来使员工们参加课程学习。现在很多大学提供内容广泛的网络课程。在线培训有时也叫远程学习，因为学生和老师、学习资源不在同一个地方，在空间上是分离的。

（6）技工培训（接近工作的培训）在学校课堂上进行，但使用的器具和工作中的很相似。这种课堂培训使员工在从事组织分配的工作前就能掌握工作方法和安全运作规程。技工培训还要完成计算机和机器运作培训。

（7）工作模拟通过设备的运用模拟出工作条件和任务，由此实习生可以在正式上岗之前就学到相应的技能。工作模拟和技工培训不同之处在于，工作模拟完全复制了工作中的各种复杂情景。航天员、飞行员、坦克驾驶员、船长以及其他必须脱岗学习复杂的运作过程的人员，都采用工作模拟的方式进行培训。

（8）岗位轮换。管理者在不同的部门工作，了解组织不同部门的职能。通过岗位轮换，高层管理者对整个组织轮廓有个整体的把握，这对于他们未来管理的成功是非常必要的。

3. 培训的评估

必须对培训和发展项目进行评估。通常的评估方法包括在培训前对一个或数个相关的标准指标（例如态度或绩效）进行测量，还要确认标准是否变化。培训结束时采集评估结果较为容易，但在工作中实际测量的效果更加重要。受训者也许会说自己喜欢培训并且学到很多东西，但真正的测量是在培训后工作绩效是否提高。

9.3.2　绩效评估

员工经过培训和分配工作之后，接下来管理者关心的是绩效评估。绩效评估是对员工工作情况的正式评估。组织必须经常性地对员工的绩效进行评估。这首先是因为通过绩效评估可以判断人力资源选拔工具的效度或评估培训项目的影响。其次，这是行政管理的需要——有助于作出加薪、升职和培训的决策。还有一个理由是向员工提供反馈，帮助他们提高目前的绩效和规划未来的职业的发展。

组织进行绩效评估的两种基本方法是客观法和判断法。客观绩效测量法包括实际产出、废品率、销售额或保险公司处理的赔单的数目。客观绩效评估可能会受到“机会偏差”的影响，这是指某人也许比其他人拥有更好的完成工作的机会。例如，在寒冷地区销售吹雪机的销售代表有机会比温带地区的销售代表业绩更好。

另一类客观方法称为特殊绩效测试，它们将每个员工放在标准条件下进行评估。这种评估方法同样可以消除机会偏差。绩效测试可以测量能力但不能测量被试者在日常工作中得到多大程度的激励来发挥这种能力(能力很高的人可能非常懒，只在测试时才表现优异)。因此，需要配合其他特殊的绩效测试才能获得绩效的完整结果。

判断方法，包括排名和评级技术，是测量绩效最常用的方法。排名（Ranking）是在员工间进行直接比较，然后按从好到差进行排序。排序有很多不利因素。排序不适用于大型组织，位于中间水平的员工可能很难准确区分。不同工作小组里的员工相互间很难比较，例如较强的小组中的第三名可能比较弱小组中的第一名更有价值。这种方法的另一个缺陷是只能进行总体评估，而人都是既有优点又有缺点的。此外，排名不能反映有用的反馈信息。告诉某人排名第三并不像告诉某人他的工作出色、数量令人满意、需要提高准时或报告存在严重缺陷那样有用。

评级（Rating）和排名的区别在于它不是在员工之间进行评比，而是将员工同一种固定的标准进行对比。评级的标准来自评级表。例如某银行出纳的三种评级标尺。每一种包含了一个绩效维度（准时、亲和与准确），对每一维度给出 1、2、3、4、5 个等级标尺用于评级。在设计评级标尺时，必须选择同工作绩效有关的绩效维度。行为锚定等级评价法（Behaviorally Anchored Rating Scale，BARS）是一种复杂而有用的评级方法。主管们将评级标尺同行为锚定联系起来。首先找出重要的绩效维度，然后明确锚定对象——每种绩效层次具体的、可观察的行为。由于 BARS 要求管理层仔细构造标尺并且向主管们提供有用的锚定，它的效果很好，当然成本也很高，因为这往往需要外部专家的指导，而且还要为组织内的每一个工作设定标尺。

9.3.3 绩效反馈

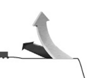
如果对员工的绩效考核标准得到确立，而且对员工的实际绩效也进行了评价，却不把绩效考核的结果反馈给员工，那么可以肯定的是，员工的绩效是不会得到提高的，甚至可能会变得更糟。绩效反馈有两个重点：一是就员工的绩效考核结果达成共识，指出员工的绩效不足；二是找出员工绩效不足的原因，双方一起制订绩效改进计划。

9.4 保持人力资源

组织吸引和发展了有效的员工队伍之后，还必须努力保持这支员工队伍。这需要组织提供有效的薪酬和福利，以及职业规划。

9.4.1 薪酬的决定

薪酬是组织提供给员工交换其工作的财务报酬。报酬有 3 种基本的形式。小时工资（Wage）是按工作时间（小时数）支付给操作型员工的报酬。工资（Salary）是对总的工作



量支付报酬，而不是按工作时数支付。例如，经理们得到的是工资，通常按月支付。他们不论工作多长时间都只能得到固定的工资。最后，激励（Incentive）代表的是获得特别报酬的机会，它通常同绩效挂钩。销售佣金和奖金是最常见的激励形式。

薪酬是组织和员工间重要的和复杂的关系。组织必须向员工提供基本的薪酬以保持基本的生活标准。不过，报酬同时也是员工对组织的有形价值的计算方式。如果员工不能获得满足其基本经济要求的薪酬，他们会到别处寻找工作机会。同样，如果他们认为组织低估了他们的贡献，他们也会选择离开，或者表现出不好的工作习惯、士气低落和缺乏奉献精神。有效的薪酬系统符合组织的最大利益。

好的薪酬系统有助于吸引优质的申请者、留住当前的员工，并且在合理的成本范围内激励高绩效。为了建立一套成功的系统，管理层必须确定工资水平、工资结构和个人工资决定系统。

1. 工资水平的决定

组织需要决定自己是否应当支付高于、低于或等于平均水平的工资。绝大多数企业选择接近平均水平的工资。大型的、成功的企业可能有意支付高于平均水平的工资以建立“工资领导者”的形象并吸引和保留高素质的员工。例如，IBM 会为了吸引它想要的新员工而支付高薪。另外，麦当劳的工资则接近最低工资水平。失业率也会影响工资水平。

在决定了工资水平之后，经理们需要确定工资数额。经理们需要知道市场中某一类工作最高、最低和平均的工资数额。这一信息可以通过工资调查的方法来获得。地区工资调查是由企业或当地的 HR 或企业协会来完成的。相关统计机构和产业协会通常也会进行这类调查并向社会发布结果。

2. 工资结构的决定

工资结构的决定通常要经过一个被称为职位评估的程序。职位评估（Job Evaluation）是评估某一职位相对于另一职位的价值，以此作为确定职位工资等级的标准。建立工资结构的最简单的方法是将工资从高（总裁）到低（信差或门卫）进行排列。

在职位较少的小公司里，用这一方法可以很快作出决定，也是有效的。但是职位众多的大型企业却需要更加复杂的方法。要根据复杂调查数据设定实际的工资数额，再根据职位评估建立工资结构。为了便于管理，同样价值的职位通常被归入同一种工资等级。

3. 决定个人的工资

在作出工资水平和工资结构的决定之后，接下来就该规定每位员工的工资。最简单的做法是为某一职位规定一个单一的工资数额，例如某职位的小时工资为 6.85 元至 7.65 元，具体情况在这一范围内掌握。

接下来需要一个计算不同工资额的系统，其依据可以是工作年限、经验或工作价值（绩效），也可能是这些因素的组合。

9.4.2　福利的决定

福利（Benefits）：指员工因其被组织雇用及其在组织中的职位而获得的间接报酬，是对职工生活（食、宿、医疗等）的照顾，通常表现为延期支付的非现金收入。福利是对劳动的间接回报，一般不是按工作时间和员工的个人贡献给付的，只要是组织的正式员工都

可以基本均等地获得福利，其基本目的是为员工提供各种必需的保障，使员工能安心工作。

福利有几种形式。法定福利是为了保障员工的合法权利，而由政府统一管理的福利措施，我国的法定福利项目有医疗保险、失业保险、养老保险、工伤保险、生育保险（只针对女性）和住房公积金，俗称“五险一金”；企业福利是指用人单位为了吸引人才或稳定员工而自行采取的福利措施，比较通行的有补充养老金、人寿保险、集体储蓄、辞退金、住房津贴、法律顾问、心理咨询、托儿所、优惠商品、子女教育费、交通服务、工作午餐、海外津贴、文体设施等；带薪假期则包括工间休息、病假、事假、公休、节假日、探亲假、年休假、公费旅游、脱产培训等福利项目。

近年来，为了满足不同的需求，组织在福利方面进行了更多的创新。有些组织向员工提供“咖啡馆福利计划”，向所有员工提供一个基本的福利，但是员工可以自行选择附加的福利（有一定的费用限制）。例如，有孩子的员工可以选择为子女提供医疗报销，单身的员工可以选择更多的假期，年老的员工可以选择增加养老金数额。组织希望灵活的系统可以鼓励员工留在组织中，甚至能够帮助组织吸引新的员工。

9.4.3 职业规划

保持人力资源的最后一个方面是职业规划。几乎没有人会一直从事某项工作。有的人在组织内部变换工作，有的人在组织间变换工作，有的人两者都有。如果变动是突然和没有任何预兆的，这对于组织和个人都不好。因此，预先进行职业发展规划符合各方的利益。当然，为刚入职的新人进行 30 年职业远景规划恐怕是很难的。但是，职业规划能够帮助发现员工最感兴趣的东西并且帮助员工看到组织内部的发展机会。



本章小结

人力资源管理是吸引、发展和保留组织所需要的人力资源的工作。吸引人力资源是 HRM 职能中的一个重要组成部分。人力资源规划通过预测组织未来对员工的需求和组织内外可聘用员工的供应，做出招聘规划，力求招聘到足够多数量和类型的员工。招聘和选拔是吸引、评估和聘用职位申请者的过程。选拔职位申请者的步骤包括获得信息完整的申请表格、进行面试、职业能力考试、背景调查、体检以及设定试用期。组织还必须努力开发自己的人力资源。培训和发展可以帮助员工更好地完成当前的工作，并且为未来的工作做好准备。绩效评估对于确定有效的人力资源选拔工具、评估培训项目的效果、决定加薪等均具有重要的意义。绩效评估的客观法和判断法都是可行的方法，好的评估系统通常包括几种方法。保持人力资源同样很重要。某一职位的报酬相对于组织内其他职位或相对于劳动力市场上相似职位的报酬必须公平。适当的激励或基于价值的报酬系统可以鼓励高绩效，好的福利计划有助于吸引和留住员工。职业规划也是人力资源管理的一个主要方面。

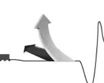
名人名言

有观察能力的管理者都把人看做组织最宝贵的财富。

——海因茨·韦里克

员工培训是企业风险最小、收益最大的战略性投资。

——管理学教授 沃伦·贝尼斯



无法评估，就无法管理。

——管理学家　琼·玛格丽塔

不能搞平均主义，平均主义惩罚表现好的，鼓励表现差的，得来的只是一支坏的职工队伍。

——管理学者 史蒂格

习　　题

1. 复习题

（1）理解人力资源管理的概念，说说人力资源管理的主要职能包括哪些？

（2）描述人力资源规划的步骤，解释这些步骤之间的关系。

（3）描述选拔人力资源的步骤。

（4）将培训与发展进行对比，注意其间的相似与差异。常用的培训方法有哪些？

（5）请说出工资和福利的定义。组织可以提供哪些福利？管理者在确定报酬和福利时必须作出哪 3 种决策？

2. 案例题

为什么，怎么办

在一次公司中层干部会议的休息期间，几个人聊起工作难做。生产部经理方志说："我最不痛快的事，就是安排任务和发放奖金。平时安排任务时，每个人都显得莫测高深、深谋远虑，没个痛快劲。可到涨工资和发奖金时，你再看吧，大家都自信得多、也爽快地多了：'凭什么他涨我不涨？''凭什么他的奖金比我高？'凭什么？当然是凭你们的工作情况，可每个人都觉得自己不比别人差，我能说得过几十张嘴吗？"财务处长于海亮深表同情："确实是这样，不仅你，我也有同感。一到涨工资、提职称的时候，我最打怵的是向人们解释'为什么'。为什么？只能说名额少，人数多，上边卡得严。可是，名额再多，也不能全员都上，那还有什么激励先进的意义呢？可他们不这么想，就像都不想努力工作一样，大家都认为自己是涨资晋升的必然人选。"

这时人力资源部主管孙国庆插嘴说："你们俩太片面了，这不是员工的错。你们说人家不努力工作，有证据吗？没有。实际上他们没有偷懒。你们也知道，现实工作多么枯燥、多么辛苦。人家在安排工作时的慎重，不过是希望在有限范围内使付出与回报尽量合理一点，其实挑来挑去，还不都是那么些事。事情的关键不在这里，而在于考评，我们没有一套科学的考评体系。无法准确地说明究竟谁干得最好，谁干得不太好。"

问题：

（1）案例中出现的问题，你认为应该如何解决？

（2）你认为绩效考评在一个企业的人力资源管理中扮演着什么样的角色？



【阅读资料】

第10章

组织变革与创新

教学目标

通过本章的学习，了解组织变革的含义、动因和类型，理解组织变革阻力的来源，掌握减少变革阻力的策略和减少员工压力的方法，努力塑造具备变革能力的组织。另外，区分创造与创新的概念，了解组织创新管理的内容，包括目标创新、技术创新、组织结构创新、制度创新和环境创新。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
组织变革	（1）组织变革相关概念的理解能力 （2）形成自己对于组织变革的独特观点	（1）组织变革的含义 （2）组织变革的动因 （3）组织变革的推动者 （4）组织变革的类型 （5）对组织变革的不同观点
变革的阻力及其管理	（1）组织变革阻力来源的理解和识别能力 （2）减少变革阻力策略的实际运用能力 （3）组织文化变革的理解 （4）处理员工压力和塑造有变革能力组织的实际运用能力	（1）变革的阻力 （2）减少变革阻力的策略 （3）组织文化变革 （4）处理员工压力 （5）塑造有变革能力的组织
组织创新	（1）激发组织创新因素的理解 （2）组织创新管理的理解和实际运用能力	（1）创造与创新的区别 （2）激发组织创新的因素 （3）组织创新管理的内容：目标创新、技术创新、制度创新、组织结构创新、环境创新



无论你怎样阻碍，变革终将发生。

——柏拉图



基本概念

组织变革　战略变革　结构变革　技术变革　风平浪静观　急流险滩观　变革阻力　变革代言人　力场分析法　组织文化变革　员工压力管理　组织创新管理　目标创新　技术创新　制度创新　组织结构创新　环境创新



导入案例

福特汽车公司的网络化变革

由于互联网正改变着一切，福特汽车公司正在努力再造汽车制造和销售业务。公司的高级管理人员 Jacques A. Nasser 说："我们要摒弃旧的经营方式。"但这并不是件容易的事。汽车大约有 1 万个零部件，同时福特的整个生产线有 100 万种变化的可能。然而福特正努力做到像戴尔计算机公司为顾客装配个性化的电脑那样，引入定制汽车的业务。此外，福特公司希望把未来的汽车与电子邮件、新闻、声音识别系统以及卫星电话系统连接起来。福特不仅希望将供应商与销售商联系起来，打造能够连接起消费者的互联网，还想把它的所有员工都通过互联网联系起来。最后，福特正尽力把汽车制造从"推"转变为"拉"的模式。在原来"推"的模式中，汽车造好，然后运送给销售商，他们依靠折扣或销售高手来销售顾客不想要的汽车。在"拉"的模式中，由顾客来决定生产什么样的汽车，并且运送时间也大大减少。

点评：变革决定成败。

在竞争激烈的商业环境下，管理者应该持续地进行变革以适应全球环境的变化。一个组织之所以能够取得长期的成功，原因就在于拥有管理变革的能力。很多公司由于逐渐失去对市场变化的反应才导致在快速发展的市场中丧失了机会，而这些机会则被敏捷灵活的、有竞争力和变革意识的公司抓住。福特汽车公司由于具备敏锐的观察力和变革管理能力，适应了环境的变化，把握消费者需求，赢得市场机会。

10.1　组 织 变 革

企业组织变革是适应外部和内部环境变化而进行的，以改善和提高组织效能为根本目的的管理活动。本节将分别阐述组织变革的含义、变革的动因、变革的推动力量、组织变革的类型，以及人们对于组织变革的不同观点，建立对于组织变革的基本认识。

10.1.1　组织变革的含义

组织变革，是指组织为了适应内外环境的发展与变化，提高组织效能，对组织结构、组织规模、沟通渠道、角色设定、组织与其他组织之间的关系，以及对组织成员的观念、态度和行为，成员之间的合作精神等进行有目的的、系统的调整和革新，改变旧的管理模式，建立新的组织管理形态，以维系组织的生存和发展，并借此提高组织效能的一个过程或行为。

一般来说，企业中的组织变革是一项“软任务”，即有时候组织结构不改变，企业仿佛也能运转下去，但如果要等到企业无法运转时再进行组织结构的变革就为时已晚了。因此，企业管理者必须抓住组织变革的征兆，及时进行组织变革。

组织变革是组织保持活力的一种重要手段。在组织为开放有机体的前提下，组织必须随着内在及外在的环境变化，进行调适与改变，对内调整目标为改善组织成员态度与行为、提升组织文化；对外调整目标则是使内部组织优势更加发挥于外部环境机会，达成组织稳定成长，致使组织绩效提升。



知识链接

哈默和钱皮曾在《公司再造》一书中把三“C”力量，即顾客（Customers）、竞争（Competition）、变革（Change）看成是影响市场竞争最重要的三种力量，并认为三种力量中尤以变革最为重要，“变革不仅无处不在，而且还持续不断，这已成了常态。”

10.1.2 组织变革的动因

当一个企业出现下列征兆时，应及时进行组织诊断，用以判定企业组织结构是否需要变革。

（1）企业经营成绩的下降，如市场占有率下降，产品质量下降，消耗和浪费严重，企业资金周转不灵等。

（2）企业生产经营缺乏创新，如企业缺乏新的战略和适应性措施，缺乏新的产品和技术更新，没有新的管理办法或新的管理办法推行起来困难等。

（3）组织机构本身病症的显露，如决策迟缓，指挥不灵，信息交流不畅，机构臃肿，职责重叠，管理幅度过大，扯皮增多，人事纠纷增多，管理效率下降等。

（4）职工士气低落，不满情绪增加，如管理人员离职率增加，员工旷工率，病、事假率增加等。

10.1.3 组织变革的推动者

推动组织变革的力量主要来自两个方面，外部环境力量和内部环境力量。

1. 外部环境力量

（1）宏观环境的变化。宏观环境中的诸多因素，例如国民经济增长速度的变化、产业结构的调整、政府经济政策和法律法规的调整，会直接导致组织内部进行相应的调整和变革。在全球经济萧条的背景下，许多组织会更加注重节约成本，提高效率。在倡导节能减排的绿色经济为主导的大环境中，组织必须不断调整自身的产业结构、产品类型、发展方向和战略以适应外部宏观环境的挑战。

（2）技术革新。在知识经济时代，信息技术的不断发展是促进组织生产力的最重要力量，也是导致变革的主要动力。如企业实行技术改造，引进新的设备要求技术服务部门的加强以及技术、生产、营销等部门的调整。

（3）行业竞争。在已经实现全球化的市场环境下，所有的企业都正面临更加激烈的竞争环境，其竞争压力不仅来自国内的企业，还包括全球市场环境中的所有企业。竞争方式



也趋于多样化，组织为了适应未来竞争的需要，必须在组织发展的各方面进行不断的变革，才能在竞争中获得优势。

2. 内部环境力量

（1）组织战略和组织结构调整。由于外部环境的变化，组织战略以及相应的组织结构设置都会进行相应的变化和调整。例如，公司之间的并购与重组会导致新公司的组织战略和组织结构设置产生巨大的变化，因此变革势在必行。另外，由于组织机构重叠、责权不明，也会导致组织结构的变革。

（2）人员构成变化。随着组织员工在年龄、受教育程度、道德伦理观念、性别等方面发生变化，组织在职位设置、工作时间、薪酬福利、激励方式等方面都需要进行相应的调整和重新设计，以满足目前员工的需要。例如，在一个老年经理人员比例不断增大的平稳组织中，需要对职务进行重新设置，以留住位于低层的年轻管理者。对于女性工作者，需要提供弹性工作时间以满足女性工作与照顾家庭的需要。

（3）组织的生命周期。组织在发展过程中，会处于组织生命周期的不同阶段。在每一个阶段都会产生新的要求和出现新的问题，因此在组织不断壮大的过程中，需要根据其发展特点，在组织结构、组织战略、人力资源管理、产品类型、服务水平、管理制度等方面进行不断地改善和提高。

（4）保障组织管理高效的需要。追求管理效率和生产效益的最大化，是所有组织的目标。因此，在组织管理的过程中，组织会为了提高管理效率而进行不断的变革。例如，为了提高信息沟通和决策的效率，组织需要通过改变原有的沟通和决策流程，加快沟通和决策的速度，提高沟通和决策的效率和效果。

组织变革如图 10.1 所示。

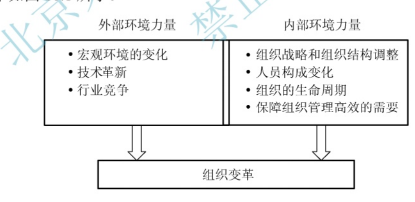


图 10.1　组织变革

10.1.4　组织变革的类型

McCann（1991）提出组织变革包含 4 种类型：即技术变革、产品与服务的变革、策略与结构的变革、人员与文化的变革；罗宾斯（1993）将组织变革区分为 3 种类型，分别是结构变革、技术变革及人员变革 3 种；Ulrich（1995）将组织变革区分为 3 种类型，分别是创新变革、流程变革及文化变革 3 类。本章认为，组织变革主要存在 4 种类型：战略变革、结构变革、技术变革和人员变革。

1. 战略变革

战略变革是指组织对其经营战略、合作战略或其他方面的战略所进行的调整和变化。例如在外部宏观经济环境萧条或行业竞争激烈的情况下，组织需要进行业务收缩，剥离非关联业务，调整经营战略。在 20 世纪 90 年代，惠普有 83 个独立的事业部，每一个事业部经营不同的产品，每一个事业部都有各自的战略并制定与之相适应的营销和营运策略。在后期的发展过程中，惠普不断削减事业部的数量，重组之后的惠普需要进行战略方面的变革。

2. 结构变革

组织结构变革要求组织根据环境和战略的变化对组织的结构进行变革。主要内容包括改变职权关系、协调机制、集权化程度、职务再设计及其他结构变量。例如，组织可以精简组织层级的设置、拓宽管理跨度、使组织更加扁平化。另外，组织也可以提高正规化程度，设立更多的职能部门，增设组织层级，制定更多的规则和程序。

3. 技术变革

技术变革包括对作业流程与方法的重新设计、修改和组合，工作开展方式和工作设备的改变，以及信息传递过程的革新等。行业竞争的驱使，要求管理者引进最新的设备、工作或方法，提高工作效率。例如，沃尔玛的成功就得益于其领先的信息和物流管理系统，通过全球采购和庞大的物流网，比竞争对手更低的运营成本和更高效的工作方法获得竞争优势。

4. 人员变革

人员变革是指员工的工作态度、期望、认知和行为的改变。在组织开展变革的过程中，人员是设计和实施变革的主体。没有人员的参与，任何变革都无法发挥作用。因此，获得组织人员的参与和支持对于变革的成功非常重要。组织可以通过对员工的培训、教育和引导，改变员工的态度和观念，增强其工作技能和绩效，成为变革的强大动力。

组织变革的类型如图 10.2 所示。

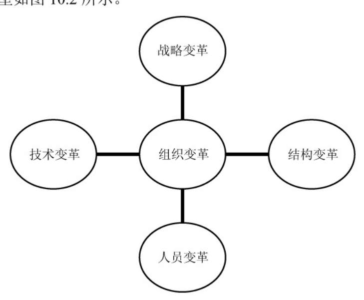


图 10.2 组织变革的类型



10.1.5　对组织变革的不同观点

对于组织变革的过程，主要存在两个极为不同的观点。一种观点被称之为风平浪静观，该观点认为组织是在风平浪静的海洋中行驶的大船，船长和船员都清楚地知道大船前往的目的地，只有当船只遇到风暴时才会有变化出现，因此变革可能只会偶尔出现。另一种观点是急流险滩观，该观点认为组织是在激流险滩中艰难前行的小木筏，船员们并不熟悉河流的情况，不了解航行的终点，变化是一种自然的状态，因此对变革的管理也是一个持续的过程。

1. 风平浪静观

库尔特·卢因所提出的变革过程是对风平浪静观的最好诠释。卢因认为，成功的变革是可以策划的。它要求对现状进行解冻，即打破现状，然后变革到一种新的状态，并对新的变革予以再冻结，使之保持长久。具体分为下列 3 个步骤。

（1）解冻阶段。这是改革前的心理准备阶段。本阶段需要改变员工原有的观念和态度，组织需要通过积极的引导，激励员工更新观念、接受改革并参与其中。

（2）变革阶段。这是变革过程中的行为转变阶段。进入到这一阶段，组织上下已对变革做好了充分准备。组织要把激发起来的改革热情转化为改革的行动，关键是要运用一些策略和技巧减少对变革的抵制，进一步调动员工参与变革的积极性，使变革成为全体员工的共同事业。

（3）再解冻阶段。这是变革后的行为强化阶段，其目的是通过对变革驱动力和约束力的平衡，使新的组织状态保持相对稳定。这意味着在变革顺利实施后，还应采取各种方法对员工的心理状态、行为规范和行为方式等方面进行不断的巩固和强化。否则，变革的效果无法得到巩固。

2. 急流险滩观

该观点对于组织处所环境的理解以及对于变革的看法，更符合组织所面对的充满不确定性与动态的环境。在现实的市场环境下，组织会面临多方面的压力，例如来自顾客多变的需求，来自行业的残酷竞争，来自外部宏观环境的各种变化与不确定性，组织如同在黑夜中行驶的小船，无法分辨前进的方向，在各种力量的冲击下艰难前行。

因此，今天越来越多的管理人员认识到，风平浪静观所假设的稳定性和可预见性是不存在的。对现状的打破绝不是偶然的，也不是暂时的，而应该是一种常态。现在的管理者每天都会面对不断出现的新问题，面临不断地变化，需要面对各种无序的状态。例如，对于传统图书业，互联网在销售和分销方式方面对其产生巨大的冲击，很多消费者放弃了纸质阅读，转为使用数字化图书获取信息和知识。不断涌现的新产品也对传统的图书销售提出挑战。正在开发中的在外观和感觉上都像纸一样薄和柔软的薄片上展示电子文章为目标的电子报纸就是一个很好的例子。电子报纸通常像便携式电脑屏幕一样工作，能以书或报纸的形式装订起来，并且通过无线技术将内容下载下来。这些对传统的出版业造成了巨大的挑战，而只有通过不断的变革才能直面竞争，在激流险滩的环境中求得生存发展。

3. 对两种不同观点的评价

本章认为，虽然并不是所有的组织都面临无序变化的环境，但不处于这种环境的组织数量正在急剧减少。越来越多的组织和行业，都长期处于激流险滩的经营环境，例如电子、通信、服装、金融等。因此，管理者应当时刻准备着对组织和工作领域实施变革，应对挑战。

10.2 变革的阻力及其管理

组织变革过程是一个破旧立新的过程，自然会面临推动力与制约力相互交错和混合的状态。组织变革管理者的任务，就是要采取措施改变这两种力量的对比，促进变革的更顺利进行。有实践表明，在不消除阻力的情况下增强驱动力，可能加剧组织中的紧张状态，从而无形中增强对变革的阻力；在增强驱动力的同时采取措施消除阻力，会更有利于加快变革的进程。

10.2.1 变革的阻力

组织变革中的阻力，是指人们反对变革、阻挠变革甚至对抗变革的制约力。由于组织变革是一种对现状进行改变的努力，因此任何变革都会遇到来自各种变革对象的阻力和反抗。变革阻力的存在，意味着组织变革不可能一帆风顺，这就给变革管理者提出了更严峻的变革管理任务。产生阻力的原因主要来自两个方面，一是个人阻力，另一个是团体阻力。

1. 不确定性

员工最普遍的阻力就是害怕由于变革所带来的对未来的不确定性。变革意味着原有的平衡要被打破，原本熟悉的流程被陌生的环境所代替。因此员工会产生对未来不确定性的担忧，进而产生心理上的变革阻力。

2. 利益

组织变革势必会影响一部分人的利益，如机构的撤并、管理层级的扁平化等都会造成现有利益获得者的利益损失、给组织成员造成压力和紧张感。变革要求组织成员更新过去的管理观念、工作方式，这些都会对员工的现有利益产生威胁。因此一个组织内的老员工比年轻员工更加抵制变革。

3. 组织目标的实现

组织变革的结果存在一定的不确定性，因此人们会担心变革并不符合组织的目标和利益。如果员工相信变革推动者所提倡的新操作程序会造成产品质量或生产率下降，那他就极有可能反对变革。

10.2.2 减少变革阻力的策略

1. 通过企业的人力资源为组织变革服务

1）招聘适应能力强、欢迎变革的员工

员工的个性与其对待变革的态度有着密切的关系。因此，企业在招聘的过程中，应该引入心理测试，招聘一些有较强适应能力，敢于接受挑战的员工。



2）加强培训

在组织变革的过程中，组织要加强对员工的培训，提高员工的知识水平和技能水平，使得企业的人力资源素质和企业变革同步推进。

3）组织文化

在组织的日常经营过程中，组织应该树立一种团体主义的文化，培养员工对组织的归属感，形成一种愿意与企业同甘共苦的企业文化。这种组织文化会将员工凝聚在一起，减少变革阻力。

2. 加强与员工的沟通，让员工明白变革的意义

在变革实施之前，企业决策者应该营造一种危机感，让员工认识到变革的紧迫，让他们了解变革对组织，对自己的好处，并适时地提供有关变革的信息，澄清变革的各种谣言，为变革营造良好的氛围。在变革的实施过程中，要让员工理解变革的实施方案，并且要尽可能地听取员工的意见和建议，让员工参与到变革中来。与此同时，企业还应该时刻地关注员工的心理变化，及时与员工交流，在适当的时候可以作出某种承诺，以消除员工的心理顾虑。

3. 适当地运用激励手段

在组织变革的过程中适当运用激励手段，将达到意想不到的效果。一方面，企业可以在变革实施的过程中，提高员工的工资和福利待遇，使员工感受到变革的好处和希望。另一方面，企业可以对一些员工予以重用，以稳住关键员工，消除他们的顾虑，使他们安心地为企业工作。

4. 引入变革代言人

变革代言人即通常所谓的咨询顾问。在变革的过程中，一些员工认为变革的动机带有主观性质，他们认为变革是为了当局者能更好地谋取私利。还有一些员工认为变革发动者的能力有限，不能有效地实施变革。而引入变革代言人就能很好地解决上述问题。一方面，咨询顾问通常都是由一些外部专家所组成，他们的知识和能力不容置疑。另一方面，由于变革代言人来自第三方，通常能较为客观地认识企业所面临的问题，较为正确地找到解决的办法。

5. 运用力场分析法

力场分析法是卢因于 1951 年提出来的，他认为：变革是相反方向作用的各种力量一种能动的均衡状态，对于一项变革，企业中既存在变革的动力，又存在变革的阻力，人们应该通过分析变革的动力和阻力，找到变革的突破口。



知识链接

根据卢因的研究，任何事物都处在一对相反作用力之下，且处于平衡状态。其中推动事物发生变革的力量是：驱动力。试图保持原状的力量是：制约力。卢因视组织为一动态系统（而非静止），这一系统处同样处在二力作用的动态平衡之中。为了发生变革，驱动力必须超过制约力，从而打破平衡。

10.2.3 组织文化变革

1. 组织文化

对于任何一个组织来说，由于每个组织都有自己特殊的环境条件和历史传统，也就形成自己独特的哲学信仰、意识形态、价值取向和行为方式，于是每个组织形成了自己特定的组织文化。

具体而言，组织文化是指组织全体成员共同接受的价值观念、行为准则、团队意识、思维方式、工作作风、心理预期和团体归属感等群体意识的总称。

2. 组织文化变革的意义

随着经济和技术的不断发展，特别是计算机和网络技术的普及应用，世界变得越来越小，知识和信息广泛传播共享使得创新和变革活动更加频繁。全球经济一体化，使得市场竞争更加残酷，企业只有不断地变革创新，适应外部环境的变化，才能生存并获取竞争优势。因此，组织文化的变革势在必行。

企业为更好地满足市场需要，围绕企业的关键目标和核心竞争能力来设计工作流程，信息化使得企业中的沟通和协调更加充分，组织结构扁平化，管理层级减少。企业中更多的权利授予基层员工，员工也更多地参与到企业的决策管理中去，尊重和信任成为企业价值观的重要部分。企业中的管理实践变革，必然带来对传统生活方式的变革挑战，组织文化要随之改变，创造支持变革并使变革维持下来的企业环境。企业是人的组织，只有企业的价值观和行为方式改变了，企业才能实现真正的变革创新。

3. 组织文化变革的阶段

1）需求评估

这是组织文化变革的第一阶段。这一阶段需要外部专家对现存的文化进行诊断，因为企业内的成员不可能对他们的文化做出清楚和无偏见的分析。该阶段的主要任务是收集数据、分析测定现存企业文化的现状及其与向往状态的差距。它如实反映了企业环境中的现状，提供了企业在为达到目标工作状态这一过程中有利的和不利的事物基线。需求评估使企业明白为达到目标需要加以改变的范围和需承担的义务，确定并公布企业环境中积极的方面和有必要加以保持的方面，承认并解决企业文化中形成的障碍。

2）解冻

这一阶段需要人们打破已有的行为方法和程序，引导人们关注这些固定程序，在需求评估的基础上，告诉人们为何要发生变革。人们除了需要知道变革的内容还要确切地知道为何要发生，以及它会在协作、成果等方面如何对他们形成期望。人们只有在接受了变革的需求，才能自觉地加入到变革中来，成为变革聪明的支持者和贡献者。

3）变革

一旦现有的行为模式被解冻，就可以实施变革的过程了。企业文化的转变是企业管理制度、风格和共有价值观的重塑过程，是在高层管理者的领导支持下，全员积极参与，更新观念和行为。员工与企业重建心理契约的过程，该过程与企业文化的形成相似。



4）评价

评价和衡量对企业文化的变革至关重要。评价不仅是用作衡量成果的重要手段，本身也是一种干预手段，使人们了解企业通往成功的过程中取得的进步以及企业如何正在取得进步。对于成果，评价起到巩固提高的作用；而对于失误部分，起到纠正指导作用。

5）冻结

这是使行为稳定，保证人们有效运作的变革阶段。如果个人或企业处于不断的变化状态下，宗旨和目标是无法实现的。这就需要将变革产生的好的方法、行为稳定下来，固化为企业整体的心理程序，成为新的企业文化的组成部分。冻结，是变革后企业文化的形成。

组织文化变革的阶段如图 10.3 所示。

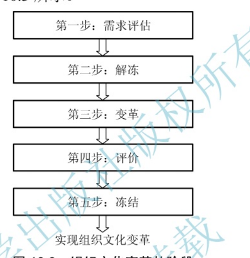


图 10.3　组织文化变革的阶段

10.2.4　处理员工压力

1. 压力的定义

压力是指在动态的环境条件下，个人面对各种机遇、规定以及追求的不确定性所造成的一种心理负担。压力既可以带来正面激励效果也可以造成负面影响。

1）压力的积极作用

人们通常从反面意义看待压力，其实压力也有其积极的作用，特别是它能给人们带来一种潜在的利益。适当的压力能够使组织成员表现出最佳水平，挖掘个人的潜在能力，起到正面的效果。

2）压力的负面作用

当员工的压力过大，会导致员工缺勤率提高、人际关系不良、情绪困扰、猜疑抱怨、易怒攻击、酗酒、各类疾病、工作中的差错增加、设备的损坏、工作效率下降、缺乏创造性和主动性等问题，对组织的总体绩效产生严重负面影响。英国压力研究中心研究表明，由于工作压力造成的损失，达到他们国民生产总值的 1%。据官方统计数字，压力导致的疾病每年会使英国损失 8 000 万个工作日，每年的经济损失高达 70 亿英镑；在我国据不完全估算，由于压力导致的直接或间接经济损失更加严重。

2. 压力产生的原因

压力的存在需要两个前提，即对结果的不确定性，以及该结果是非常重要的。就组织而言，员工产生压力的根源主要来自组织因素和个人因素两种。

1）组织因素

第一，组织中的结构变动和员工的工作变动是产生压力的主要因素。例如，项目小组式的组织结构要求员工既隶属于本身的职能部门，又会在临时组成的项目小组中工作，从而打破了组织的统一指挥原则，要求员工具有更强的组织协调能力和计划能力。第二，工作负担过于沉重或过于枯燥也会产生很大的工作压力。第三，如果组织中出现责权不统一或预期不明确，也会造成工作压力。第四，过于压力的管理制度、不合格的上级、模糊不清的沟通渠道、不愉快的工作环境等都会产生工作压力。

2）个人因素

组织中的个人因素，例如家庭矛盾、个人经济状况面临困境、伤病等都会产生压力。研究表明，员工的人格类型划分有助于组织对个人压力进行识别和调节。组织中往往将人区分为 A 型和 B 型两种人格。A 型人格总觉得时间紧迫，富有竞争性，比较没有耐心，做事速度快，因此承受的压力较大，比较容易在工作中以各种方式表现其压力。B 型人则恰恰相反，他们喜欢轻松、悠闲、与世无争的环境，性格比较开朗，因此压力也就比较轻。因此，组织可以通过对 A 型和 B 型员工的识别，对两类人群进行区别管理和不同的任务分配，从而尽量减少由于个人因素所产生的工作压力。

员工产生压力的根源如图 10.4 所示。

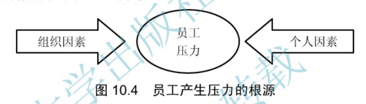


图 10.4　员工产生压力的根源

3. 压力的特征

当员工承受过大的压力时，会通过多种方式表现出来。管理者需要积极地进行识别并进行调节。其表现形式主要包括生理反应、心理反应和行为反应 3 种方式。

（1）生理反应。医学研究表明，压力会造成一系列的生理反应，例如新陈代谢的变化、呼吸急促、血压上升、头痛、心脏病发作等。

（2）心理反应。面临高度压力的员工会出现心情沮丧、对工作不满意、紧张、焦虑、烦躁、厌倦、工作拖延等心理状态。

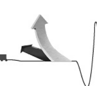
（3）行为反应。当员工承受较高的压力时，其行为会表现为工作效率降低、事故不断、缺勤、容易分心、饮食习惯改变、过度吸烟和酗酒、坐卧不安、语速加快、睡眠障碍等。

4. 压力管理

为了预防和减少压力对员工个人和组织造成的消极影响，发挥其积极效应，许多企业管理者已开始关注员工的压力管理问题。企业实施适当的压力管理能有效地减轻员工过重的心理压力，保持适度的、最佳的压力，从而使员工提高工作效率，进而提高整个组织的绩效、增加利润。其具体内容包括下列几个方面。

1）改善组织的工作环境和条件

首先，管理者应该为员工创造高效率的工作环境并严格控制打扰。如关注噪声、光线、舒适、整洁、装饰等方面，给员工提供一个爽心悦目的工作空间，有利于达到员工与工作环境相适应，提高员工的安全感和舒适感，减轻压力。



其次，要确保员工拥有做好工作的良好的工具、设备。如及时更新陈旧的电脑、复印机、传真机等。

2）创造减压的企业文化氛围

（1）向员工提供压力管理的信息、知识。也可为员工订有关保持心理健康与卫生的期刊、杂志，让员工免费阅读。

（2）开设宣传专栏，普及员工的心理健康知识，有条件的企业还可开设有关压力管理的课程或定期邀请专家作讲座、报告。

（3）告知员工诸如压力的严重后果、代价 （如疾病、工作中死亡、事故受伤、医疗花费、生产率下降而造成潜在收入损失等）；压力的早期预警信号；压力的自我调适方法。

（4）向员工提供保健或健康项目，鼓励员工养成良好的、健康的生活方式。

（5）聘请资深专业人士为心理咨询员，免费向承受压力的员工提供心理咨询。

3）通过组织制度减轻员工压力

（1）人力资源招聘中注意识别人力资源的特点，选拔与工作要求相符合的人力资源，力求避免上岗后因无法胜任工作而产生巨大心理压力现象。

（2）人力资源配置中力求人与事的最佳配置，并清楚地定义在该岗位上员工的角色、职责、任务，可减轻因角色模糊、角色冲突等引起的心理压力。

（3）人力资源培训中提高员工提高处理工作的技能使之工作起来更得心应手，减少压力；可进行员工时间管理培训，消除时间压力源；可培训员工的沟通技巧，消除人际关系压力源。

4）建立规范的绩效考核制度和决策程序

管理者应向员工提供组织有关信息，及时反馈绩效评估的结果，并让员工参与与他们息息相关的一些决策等，使员工知道企业里正在发生什么事情，他们的工作完成得如何等，从而增加其控制感，减轻由于不可控、不确定性带来的压力。

5）加强组织沟通

各级主管应与下属积极沟通，真正关心下属的生活，全方位了解下属在生活中遇到的困难并给予尽可能的安慰、帮助，减轻各种生活压力源给员工带来的种种不利影响和压力，并缩短与下属的心理距离。

6）提升员工福利和工作保障

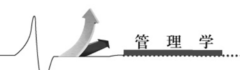
组织需要向员工提供有竞争力的薪酬，并保持企业内部晋升渠道的畅通；完善员工保障制度，向其提供社会保险及多种形式的商业保险，增强员工的安全感和较为稳定的就业心理，减轻其压力。

10.2.5　塑造有变革能力的组织

企业的发展离不开组织变革，内外部环境的变化，企业资源的不断整合与变动，都给企业带来了机遇与挑战，这就要求企业具备实施组织变革的能力。组织变革能力的塑造可以通过下列方面实现。

1. 明确企业的使命和核心价值观

绝大多数的人都不喜欢整天生活在不确定性之中。在变革时，必须让员工明白什么东



西不变是非常重要的。对于一个企业来说，长期目标、短期目标、经营策略、组织结构、企业领导等都是可能频繁发生变化的，但企业的使命和核心价值观是不应频繁变化的。当重大变革来临时，它们会起到维系组织的作用。

2. 建立开放式的信息沟通系统

高效的信息沟通系统对于组织变革能力的构建非常重要。尤其是企业内部人员与外部市场环境之间的信息沟通渠道要畅通。这样做能确保企业内部人员的思想不与外部市场脱节。当外部市场变化时，企业内部相关人员会自动生成部分变革原动力，减少变革的阻力。这个信息系统同时要起到变革预警机制的作用。

3. 培养企业内部社会资本

单个变革不可能让每个团体都同时平均受益，更多的情况是让一部分人短期先受益，并通过一系列的变革从长期确保每个人的最根本利益。在这样的情况下，员工之间、企业与员工之间的信任尤为重要。没有足够的信任，就没有人愿意承担给予别人先发优势的风险，而采取平均主义的方式则会限制变革效率。

4. 选拔有变革精神的员工

对任何变革来说都有大约 20%的人支持，20%的人反对，剩下 60%的人观望。变革的关键是要使支持变革的 20%的力量强大，以这 20%的强大力量去影响和争取 60%的中间派，如果中高层领导都在这 20%的支持变革的人群里，那么变革成功的可能性就会大大增加。所以在选拔中高层领导时，应注意他们过去在变革中的表现。一般来说，这方面过去的表现是其未来表现的良好指针。

10.3 组 织 创 新

创新是一个企业生存和发展的灵魂。在电子商务快速发展和全球化的环境下，组织要成功地开展竞争，就必须创造出新的产品或服务，并采用最先进的技术，不断进行产品和流程创新。对于一个企业而言，创新可以包括很多方面：技术创新，制度创新，环境创新等。简单来说，技术创新可以提高生产效率，降低生产成本；制度创新可以使企业的日常运作更有秩序，便于管理，同时也可以摆脱一些旧的体制的弊端，如科层制带来的信息传递不畅通；环境创新主要是指通过企业的活动去引导消费，创造需求。

10.3.1 创造与创新

创造是指以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特联系的能力。通常而言，创造含有制造出一个前所未有的事物的意味。具备创造力的组织，可以不断地开发出做事的新方式以及解决问题的新办法。

创新，则包含两种含义。一种含义是指创造了新的东西，这和创造同义。另一种含义是指本来存在一个事物，将它更新或者造出一个新事物来代替它。在这种意味下，创新中包含了创造。但创造不可能凭空而起，新的创造一般是建立在原有的事物或其转化的基础上，包含了对原有事物的创新，因而创造中又包含了创新。



人类的创造和创新可以分解为两个部分，一是思考，想出新主意；二是行动，根据新主意做出新事物，一般是先有创造和创新的主意，然后有创造和创新的行动。

创造和创新还有一种特定的含义，即创造创新学术界主流的术语定义，创造是指想新的，创新是指做新的。在西方，英语中 Innovation（创新）这个词起源于拉丁语。它原意有 3 层含义，第一，更新，就是对原有的东西进行替换；第二，创造新的东西，就是创造出原来没有的东西；第三，改变，就是对原有的东西进行发展和改造。



知识链接

创新一词出现很早，如《魏书》有“革弊创新”，《周书》中有“创新改旧”。和创新含义近同的词汇有维新、鼎新等，如”咸與惟新”“革故鼎新”“除旧布新”“苟日新、日日新，又日新”。

10.3.2　激发组织创新的因素

从企业组织自身的角度讲，有 3 类影响因素对于激发组织创新起着重要的作用，即组织结构与资源、组织文化和人力资源等。首先，具备创新能力的组织必须拥有创新性的个人和群体。而且，仅有创新性的人才还不够，还需要合适的组织环境使创新过程开花结果。

1. 组织结构因素

大量的研究表明，组织结构因素对创新的作用很显著。

（1）灵活的有机式组织结构对组织创新有着正面的影响。这是因为在有机式组织结构下，其专业化、正规化和集权化程度比较低，有利于提高组织的应变能力和跨职能工作能力，从而更易于发动和实施组织创新。

（2）富足的组织资源是实现组织创新的重要基础。组织资源充裕，使管理部门有能力开发创新或购买新成果，敢于投巨资推行创新并承受失败的损失。

（3）组织间高效的沟通有利于克服组织创新的潜在障碍。例如，委员会、项目任务小组及其他类似的组织结构设计都可以促进部门之间的相互交流、达成共识，采用组织创新的解决方案。

2. 组织文化因素

创新型组织通常具有独特的组织文化，例如，鼓励试验，赞赏失败，注重奖励等。研究表明，创新型组织的文化以创新导向为核心，通常具有下列特征。

（1）鼓励多样思路。不强调专一性，鼓励多种工作思路。

（2）容忍不切实际的想法。组织不抑制员工不切实际甚至是愚蠢的回答。那些乍看起来似乎是不可行的想法，往往可能带来问题的创新性解决。

（3）减少组织监控。组织把规章、条例、政策之类的监控减少到最低限度，加大管理的自由度。

（4）鼓励承担风险。鼓励干部员工大胆试验，不用担心可能失败的后果，把可能的错误作为学习的机会。强调开放系统，随时监控环境的变化并作出快速反应。

（5）容忍群体冲突。鼓励群体中的不同意见，中等程度的群体冲突有利于调节群体气氛，从而实现更高的经营绩效。

（6）注重结果导向。鼓励设置明确具体的目标，积极探索实现目标的各种可行途径。注重结果获取与评价，对于给定的问题，需要有若干种正确的解决方法。

（7）强调开放系统。创新型组织的管理者会时刻监控环境的变化并随时做出快速的反应，从而不断发现新的机会和技术，推进组织不断创新。

3. 人才资源因素

人才资源是组织创新的基本保证。创新型组织会积极地对其管理者和员工开展培训和发展，加快知识与经历的更新。同时，通过职业生涯设计，给员工提供高工作保障，鼓励员工成为创新能手。一旦产生新思想，创新者会主动而热情地将新思想深化提高并克服阻力，以确保组织创新方案得到推行。

有研究表明，创新型企业家具有共同的个性特征：自信性，坚持性，精力旺盛，敢冒风险等。另外，他们一般处于拥有相当大决策自主权的职位，这使他们能在组织中引入并推行所提倡的组织创新。

在组织创新中，创新带头人是最关键的因素。成功的组织创新对创新带头人提出许多高要求。

（1）创新带头人对组织创新成果潜在使用者的需求和获取知识的步骤有深刻了解，并拥有对财力、物力进行必要动员和协调的地位及经验。

（2）创新带头人拥有组织创新研究与开发方面的能力，与负责研究开发、市场销售和生产等部门的人员之间有密切联系与协同。

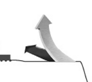
（3）创新群体拥有创新活动所必需的认知能力、个性特征和内在动机，并具有较高的自我效能和群体凝聚力，在群体沟通模式、群体管理目标管理程序及群体决策方式等方面，对组织创新具备心理准备。

10.3.3 组织创新管理

任何组织机构经过合理的设计并实施后，都不是一成不变的。它们如同生物的机体，必须随着外部环境和内部条件的变化而不断地进行调整、变革和创新，才能顺利地成长、发展，避免老化和死亡，永远保持成长和发展的动力。因此，组织必须不断创新管理方式，使其能够适应外部环境及组织内部条件的变化，从而提高组织活动效益的过程。总体而言，组织创新包括目标创新、技术创新、制度创新、组织结构创新和环境创新。

1. 目标创新

由于受到外部环境的影响，组织需要按照特定的方式提供特定的产品。当环境发生变化时，组织的生产方向、经营目标以及组织在生产过程中与其他社会经济组织的关系就要进行相应的调整。例如，在计划经济体制下，我国的企业组织必须按照国家的计划要求来组织内部活动。而在市场经济体制下，企业组织同国家和市场的关系发生了变化，企业组织必须通过自身的经营活动来获得市场的认可，谋求生存和发展。在今天经济全球化的背景下，组织不仅要同国内的企业展开竞争，还需要同国外的企业争抢市场份额，因此满足消费者的需求和为客户创造价值，成为企业所追求的新目标。每一次环境的变化，都会带来组织目标的转变。每一次组织目标的转变都是组织目标的创新。



2．技术创新

技术创新，是指生产技术的创新，包括开发新技术，或者将已有的技术进行应用创新。技术创新是一个以从创造性技术构想出发到新产品市场成功实现为基本特征的层次性经济活动的全过程；也就是说，技术创新是一个从新产品或新工艺的设想产生到市场应用的完整过程，它包括新设想的产生、研究、开发、商业化生产到产品的市场销售和转移扩散这样一系列的活动。技术应用于经济活动的形式是多种多样的，这决定了技术创新的形式也是多种多样的。不同的时期、不同的企业、不同的技术领域，不同的创新项目，有不同的创新管理模式。我们可以把技术创新活动归结为 5 种形式。

（1）产品创新。企业通过生产新产品或提供一种产品的新质量；改善或创造产品，进一步满足顾客需求或开辟新的市场。

（2）工艺创新。企业通过研究和运用新的生产技术、操作程序、方式方法，改善或变革产品的生产技术及流程等，提高企业的生产技术水平、产品质量和生产效率的活动。企业工艺创新的过程大体可分为工艺研发阶段和工艺创新由研发环节转移或导入制造环节两个阶段。

（3）市场创新。市场创新是企业在了解现在消费需求的基础上，运用先进的科学技术，不断地开发新产品，伴随新产品的开发对新市场的开拓、占领，通过改善或创造与顾客交流和沟通的方式，把握顾客的需求，销售产品，从而开拓出新的市场。

（4）管理创新。企业通过改善或创造更好的组织环境和制度，实行新的企业组织方式或管理方法，使企业的各项活动更有效。

（5）营销模式的创新。技术创新在步骤和内容上应与时俱进，市场营销的总体思路是要以创新的思维来发现市场，并树立品牌及成本优势，具体途径为：对内通过营销创新，努力开拓国内市场对外则以提高产品及营销手段的知识及技术含量，迎头赶上国际知识经济和绿色经济浪潮，积极参与国际营销竞争。



特别提示

IBM 公司 CEO 塞缪尔·帕米萨诺（Samuel J. Palmisano）指出“让自己出类拔萃的办法就是创新——在技术上创新、战略创新、商业模式创新等。”

3．制度创新

制度创新，是指组织根据内外环境需求的变化和自身发展壮大的需要，对组织自身运行方式、原则规定的调整和变革。制度创新要以反映经济运行的客观规律、体现组织运作的客观要求、充分调动组织成员的劳动积极性为出发点和归宿。组织制度创新的方向是不断调整和优化组织所有者、经营者、劳动者三者之间的关系，使各个方面的权利和利益得到充分的体现，使组织的各种成员的作用得到充分发挥。组织制度创新主要包括产权制度创新、经营制度创新和管理制度创新 3 个方面。

1）产权制度创新

产权制度规定组织最重要的生产要素的所有者对企业的权力、利益和责任。产权制度创新是指产权的各项权能在不同的产权主体之间进行重新组合，以期更好地发挥产权的各项功能，最大限度地提高资源的使用效率。产权制度创新可以达到 3 种目标：

（1）产权关系明晰化。出资者按投入组织的资本额享有资产所有者的权利，组织拥有包括国家在内的出资者形成的全部财产权。组织以其全部法人财产，自主经营，自负盈亏，自我发展，自我约束，对出资者投入的资产承担保值增值的责任。

（2） 产权结构多元化。现代组织股权结构的特点是股权分散化和投资主体多元化，唯有通过产权制度创新才能达到产权结构多元化和投资主体多元化的目标。

（3）出资者承担有限责任。当组织破产时，出资者只以其出资额为限对企业的债务承担有限责任，而不涉及出资者的其他财产。

2）经营制度创新

经营制度是有关经营权的归宿及其行使条件、范围、限制等方面的原则规定。它表明组织的经营方式，确定谁是经营者，谁来组织企业生产资料的占有权、使用权和处置权的行使，谁来确定组织的生产方向、生产内容、生产形式，谁来保证组织生产资料的完整性及增值，由谁来向组织生产资料的所有者负责以及负什么责任。经营制度的创新方向应该是不断地寻求组织生产资料的最有效利用的方式。

3）管理制度创新

管理制度是行使经营权、组织企业日常经营的各种具体规则的总称，包括企业领导制度、经济责任制及内部管理制度。在信息社会中，市场信息复杂多变，人类知识日益膨胀。企业要根据管理的基本原则，结合企业自身的特点，对企业原有的一些内部制度进行创新，以适应企业在信息多变的环境中生存发展的需求。具体包括：

（1）对已不适应市场竞争需要的一些管理制度、企业业务流程设计方面的制度、系统管理方面的制度和议事决策方面的制度进行创新。

（2）通过建立学习型组织，通过员工学习和组织学习的相互促进，不断提高企业职工接受教育的能力，提高企业的整体科学文化素质，最大限度地发挥员工的潜能。

（3）开辟企业与信息群或信息系统的新的有效的联系方式和途径，建立一种紧密的，渗透式的合作关系，提高企业对信息作出反应的灵敏程度。

（4）引进竞争机制，完善分配制度。建立员工的竞争体制，营造竞争环境，帮助员工树立自主自强、顽强拼搏、竞争进取的敬业精神和思想观念。改进分配方式，从按生产要素分配转向按知识分配，体现多劳多得与竞争有机结合起来，运用分配制度激励人学习，用竞争的办法来调节收益分配制度，从而调动职工的积极性，加快学习型组织的建设进程。

4. 组织结构创新

组织结构创新包含两方面的含义：第一，企业可以对组织结构中的一个或多个关键要素加以变革。例如，可将几个部门的职责组合在一起，或者精简某些纵向层次、拓宽管理幅度，使组织扁平化或机构更少；可以制定更多的规章制度，提高组织的正规化程度；通过提高分权化程度，加快决策制定的过程等。第二，组织可以对实际的组织结构设计做出重大的变革。

组织结构创新具体包括以下内容。

（1）转变组织结构的形式，比如从直线职能型向事业部制结构的转变，或者形成一种矩阵制结构或虚拟结构。



（2）重新设计职务、工作程序。

（3）修订职务说明书、丰富职务内容。

（4）实行弹性工作制，改革企业的报酬制度等。

不同的组织具有不同的组织形式，同一组织在不同的时期，随着经营活动的变化，也要求组织的机构和结构不断调整。组织结构创新能够更合理地通过组织管理人员的努力来提高管理劳动的效率。

5. 环境创新

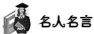
环境是组织经营的土壤，同时也制约着组织的经营。环境创新不是指组织为适应外界变化而调整内部结构或活动，而是指通过组织积极的创新活动去改造环境，去引导环境向有利于组织经营的方向变化。例如，通过组织的公关活动，影响社区、政府政策的制定；通过组织的技术创新，影响社会技术进步的方向等。在环境创新中，市场创新是组织引导环境变化的主要方面。

市场创新是指组织从微观的角度促进市场构成的变动和市场机制的创造以及伴随新产品的开发对新市场的开拓、占领，从而满足新需求的行为。市场创新是市场各要素之间的新组合，它既包括产品创新和市场领域的创新，也包括营销手段的创新，还包括营销观念的创新。市场创新的方式很多，概括起来有产品方式、价格方式、广告方式、公关方式等。



本章小结

本章主要介绍了组织变革、组织变革的阻力及其管理和组织创新3个方面的内容。企业组织变革是为适应外部和内部环境变化而进行的，以改善和提高组织效能为根本目的的管理活动。推动组织变革的力量主要来自外部环境力量和内部环境力量。组织变革主要有四种类型：战略变革、结构变革、技术变革和人员变革。实施组织变革会受到个人阻力和团体阻力的影响。组织可以通过人力资源管理、加强员工沟通、运用激励、引入变革代言人和运用力场分析法减少变革的阻力。员工产生压力产生的根源主要来自组织因素和个人因素两种。管理者可以通过改善组织的工作环境和条件、创造减压企业文化氛围、改进组织制度、建立规范的绩效考核制度和决策程序、加强组织沟通、提升员工福利和工作保障减少员工的工作压力。从企业组织自身的角度讲，有3类影响因素对于激发组织创新起着重要的作用，即组织结构与资源、组织文化和人力资源等。组织创新包括目标创新、技术创新、制度创新、组织结构创新和环境创新。



名人名言

在你尚未造成足够骇人的危机来恫吓你的员工前，不要轻易开起变革大计。

——管理大师 Joseph H. Boyett & Jimmie T. Boyett

未来成功的组织，将会是那些能够快速、有效、持续地、有系统地进行变革的组织。

——管理学者 罗勃特 · 雅各

管理乃是人类追求生存，发展和进步的一种途径和手段。

——许士军

组织变革时，很重要的是同时维持延续性与基本价值，我们掌握不同的工具，面对不同的市场，就必须改变做事的方式，但是基本的信念还是一样的。

——美国管理作家与管理顾问 彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）

习 题

1. 选择题

（1）以下（ ）不是导致组织变革的主要动因。

A．组织成员的期望与实际情况的差异　B．组织外部环境的变化

C．组织内部条件的变化　D．组织的社会责任

（2）常被用于识别某一特定的变革活动的动力和阻力的工具是（ ）。

A．五力模型　B．力场分析

C．战略地图　D．平衡计分卡

（3）下面对消除组织变革阻力不恰当的一种方法是（ ）。

A．封锁消息　B．加强教育、培训

C．让有关人员参与变革方案的制订　D．启用富有开拓创新精神的人

（4）组织变革阻力的主要来源，说法错误的是（ ）。

A．个体和群体方面的阻力　B．领导的分歧

C．组织的阻力　D．外部环境的阻力

（5）“风平浪静”式组织变革的过程不包括（ ）。

A．解冻　B．协调

C．变革　D．冻结行为

（6）组织变革的“激流险滩”观是指（ ）。

A．将变革视为偶然发生的例外　B．将变革视为一种不得已而为之的事情

C．将变革视为一种自然的状态　D．将变革视为一种对环境的被迫适应

2. 填空题

（1）对变革的两种不同认识分别是变革的________观和变革的________观。

（2）组织变革主要存在 4 种类型：战略变革、_______、技术变革和_______。

（3）从企业组织自身的角度讲，_______、组织文化和人力资源等对于激发组织创新起着重要的作用。

3. 判断题

（1）组织变革的阻力是直接的、公开的。（ ）

（2）组织变革指组织面对外部环境和内部条件的变化而进行改革和适应的过程。（ ）

（3）引发组织变革的外部环境包括经济体制的改革、国家产业结构的调整、技术条件的变化、政府宏观经济政策的改变、国民环保意识的提高等。（ ）



（4）引发组织变革的内部条件有组织自身的成长、人员条件的变化、管理条件的变化等。（　　）

（5）组织的动力和阻力的变化构成了促使组织变革的两大方面的力量。（　　）

（6）对变革有两种典型的认识，一种认识是将变革视为偶然发生的例外，这称为“激流险滩”观；另一种认识则是将变革视为一种自然的状态，这称为变革的“风平浪静”观。（　　）

（7）管理者可以通过使有关的人员充分地参与变革，加大培训和教育的力度等措施来减少变革的阻力，促进变革的成功。（　　）

（8）组织结构变革包括对组织的职权关系、协作机制、集权程度、职位设计、管理跨度等因素的改变。（　　）

4. 问答题

（1）什么是组织变革？

（2）组织变革有哪些动因？

（3）对组织变革有哪几种典型的认识？

（4）根据变革的“风平浪静”观，组织变革有哪几个阶段？

（5）人们抵制和反对变革的原因一般有哪些？如何克服这种抵制？

（6）什么是力场分析？

（7）减少变革阻力的方法有哪些？

（8）分析创造与创新的区别在哪里？

（9）组织创新管理的内容是什么？

5. 讨论题

（1）对于希望持续保持变革能力的企业，如何塑造其企业文化？

（2）结合现代企业管理，分析创新与维持在管理过程中的应用。

6. 案例题

A 公司的组织文化变革

A 公司原是国内著名的国有纺织印染企业，近几年公司发展突飞猛进，年销售收入达到 6 个亿，曾经领导行业潮流。1995 年开始走下坡路，效益曾一度下滑。通过企业改制、战略规划、CIS 系统、组织结构梳理与营销体系设计等管理提升工作，A 企业基本解决了发展定位、组织运行机制、市场开拓及企业理念定位等企业发展与组织运营性的问题。

但硬件的改善仍然无法清除组织氛围这个软件的缺憾。公司经过公有制下官僚模式的揉治和市场残酷竞争导致的生存状态下滑两个因素的共同作用下，员工的心理状态忧虑、怨恨、不满、游离现象严重，在工作中体现为牢骚抱怨、回避责任、畏惧困难、消极甚至公开的抵制。另外，由于股份制改制过程中产生的一些利益分配不合理、心理状态不平衡等因素，更使公司的各项工作实施起来都会遇到很大的难度和阻力。

1．变革实施前的组织文化状态

A 公司在实施变革之前，企业文化状态是自封的、等靠的，游离于现代市场经济竞争体系之外的怨天尤人的组织氛围，在工作的开展上彼此之间互相推卸责任、互相抱怨，认为客户是麻烦的源头，习惯与宽

松、粗放的工作方式。这种氛围在基层员工、大部分中层人员以及一半的高层人员当中都不同程度地出现。

而员工的心理状态表现为以下特征。

1）对企业以及企业负责人众多的怨恨

员工对企业有一种莫名其妙的怨恨甚至仇恨心理。在企业里，当和员工谈论起企业时，话题总是企业的问题有多少、企业在多长时间内就会倒掉、企业这个做得不好、那个做得不好，很难听到员工维护企业声誉和名气的声音。对于企业的负责人也是同样的问题。在外人看来很正常、也很有利于企业发展的做法，在企业内部的员工看来都是不好的、不利的和错误的，给人的感觉就是这个企业的员工对企业没有爱、甚至连正常的打工者心态都没有，有的只是怨恨。

2）对企业无奈的依靠

员工心理的第二个特征是，在对企业不停抱怨的前提下，大部分的员工在生存上又不得不依靠企业，很少有员工自动提出离职或者离开企业的，只是有一部分偷偷摸摸地做一些兼职的工作。在这种状态下，员工的工作完全是被动的、被推着前进的。对于安排的工作可能要找出很多不能做的理由来。对于做错的工作，责任一般都不会是在自己身上。对于企业负责人对市场形势和行业局势的分析和讲解，员工认为是说教和训斥，完全没有对所说的内容有所领悟和理解，也就无法用这些知识来指导自己的工作了。

3）依于企业而又不投入于企业的心理状态，只等待不得不远走的那一天

员工上述的心理状态总结起来就是因为无路可走而待在一个自己不喜欢甚至是怨恨的环境里，员工的基本感觉是靠到这个企业垮掉之后自己真的无路可退了再做选择。

2．组织文化现状形成的历史与成因

以上组织氛围和文化状态的形成有其历史的渊源和现实的原因，主要有以下一些方面。

1）巨大的生存状态落差，怀念过去，畏惧将来，本质在于生存心理的固执化，只考虑结果，而不考虑原因和改善的方法

A 公司原来是行业中的明星企业，曾经被列为行业学习的典范。在那段美好的日子里，公司根本不需要出去跑市场，也不需要和客户讨价还价。员工的工资高、福利好，工作紧张但是愉快。但是随着风吹势过，企业面临的竞争越来越激烈，不仅要去争取市场，而且还要不停地努力来满足客户不断提高的要求。工作更辛苦、工资更少、客户的“麻烦”更多让员工不舒服起来，由于观念上没有对这种变化有正确的认识，不舒服就转化成为情绪上的牢骚与抱怨。这是人们的基本心理规律。

2）对现状形成的历史罪责的归因

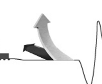
对于市场变化带来的生存状态的下降，本来是员工自身的一种情绪。后来企业负责人为了改善公司的发展状况采取了一系列的运作措施，但由于措施不当在花费了公司的一些资源之后，没有见到明显的效果。这样使得员工的抱怨情绪不但没有减轻，反而有所加重，并且将原来没有任何针对性的抱怨转向了公司负责人，认为导致公司不良经营现状的是公司负责人，进而形成了员工与企业负责人之间的心理对立状态。

3）缺乏明晰的前景以及实现前景的可信的方式与方法，因而感到无望和迷茫

导致企业不良文化氛围的另一个重要因素是企业没有制定出解决当前问题的系统方法和策略，并让员工接受。由于没有很好的解决问题的方法，员工感到的就是迷茫与不知所措。他们的精力的注意力没有被引导到对问题的积极解决上去，而是任由其发展，最后蔓延成一种消极、沉沦的组织氛围。

3．组织文化变革的需求与目标

企业新领导接手公司之后，感觉到了问题的严重性，决定开展组织文化变革，全面提升企业的经营水平、管理能力和工作状态。在组织的氛围上，希望通过文化变革实现以下几个方面的目的。



1）构建整合凝聚、高绩效运作的组织团队

组织变革的首要目的与核心目标就是要建立一个整合凝聚、高效运作的组织团队，改变从前那种牢骚、抱怨，互相推卸责任，抵制工作的状态和现象，使各级人员各司其职，系统协调和配合。

2）建立职业化的员工心态

高绩效组织团队的内容之一就是员工的职业化心态。原来企业员工那种干一天混一天、干不如不干、干也是给别人干的那种工作心理是无论如何也不可能建立起真正的高绩效团队的。真正的职业化心态应当是一种遵守组织规则的心态，把努力工作不再看作是吃亏和奉献，而是看成提高自己社会身价的一种方式和方法。

3）把员工眼光从对过去的追责转向对未来的企盼

组织变革的另一个目标是要对员工的精力和注意力做一个合理有效的引导，也就是平常所说的注意力引导。原来员工的精力大部分放在了挑企业的毛病、找企业的问题，抱怨企业和发泄对负责人的不满这些事情上了。而企业组织变革的目标之一就是把员工的精力和注意力引导到作好工作和价值创造上去，以建立一个积极向上的组织环境和氛围。

4）建立规则化的员工组织工作行为

一个企业的组织光有工作的热情还不可以，作为互相合作的组织团体，最关键的是组织各个成员要按照组织的规则与规范来约束自己的行为，不这样就不足以形成统一、步调一致的战斗团队。

5）最终形成以业绩为核心的现代企业管理体制

通过上述的组织文化变革，使公司员工形成以业绩为导向的工作心态和指导精神。

4．组织文化变革的策略与方法

为了有效地实现组织变革，A 公司制定了符合企业现实情况的变革实施策略，策略的核心内容主要包括以下 3 个方面。

1）情顺

情顺就是要充分考虑到员工的心情感受，要理解员工产生那种心理状态的原因和背景，不能一味地责怪员工没有更好的价值理念和工作观念。因为责怪只能让员工产生更大的反感情绪和抵制心理。要抚慰员工的情绪和心理，让他们在感情上不要过分地抵制变革。

2）理通

理通就是在关注员工情绪感受的前提下，要把企业组织变革的原因和道理充分地和员工沟通和交流明白，不明白道理就不能全身心地投入到改革当中去，对改革的支持也不能保持持久与延续。

3）法到

无论如何，员工在组织变革过程当中由于会遇到很大的阻力和辛劳，总是会有抵制、厌倦的情绪存在的，所以恰当的制度保证是必需的。制度保证不仅要包括变革的方法和要求，同时还要包括奖励与惩罚的措施等。

以上 3 个方面的策略要根据企业组织的氛围变动与变迁情况灵活把握使用，是过程博弈的发展。在上述策略原则的基础上，主要通过以下的方法和措施来达到企业组织变革的目标和要求。

5．组织文化变革的过程和措施

在企业变革的过程中，A 公司设计了从宏观到具体、从观念到行为的过程和措施。

1）目标定位牵引

公司首先制定了公司发展战略规划，并把战略规划的目标分解成具体到每个人身上的绩效指标。这样在整体目标的导引上就使员工的关注力有了一个可以集中的方向和目标，使员工的注意力有了一个归属感。

2）理念培训与技能传导

由于 A 公司的员工年龄偏大，技能比较单一，思想观念仍然没有跟上市场经济和行业发展的要求。为了让员工在技能和观念上能够符合公司组织变革的需求，公司从各种渠道请来讲师和专家，帮助员工学习新的知识和技能，树立员工参与变革的信心、积极性和热情。在技能欠缺的情况下，员工由于缺乏信心和有挫折感，会对变革采取抵制的态度。

3）利益规制

为了保证公司组织变革的实施，公司调整了薪酬政策和奖惩措施，从利益的角度引导员工依照企业需要的方向和要求去努力。

4）组织人员的重新配置

面对新的组织任务，A 公司根据重新调整了人员的配置，以公司的人力资源配置符合公司组织能力的需要，另外人员的重新配置作为一种岗位竞争的手段也激发了员工的进取意识和危机意识。

经过历时两年多的组织文化变革，A 公司的员工士气高涨、公司效益得到了大幅提升，变革得到了非常好的效果。

问题：

（1） A 公司为什么要进行组织文化变革？

（2）根据 A 公司进行文化变革的策略，设计具体的变革方案。

（3）试评价 A 公司组织文化变革实施的过程和措施，并提出后续建议。

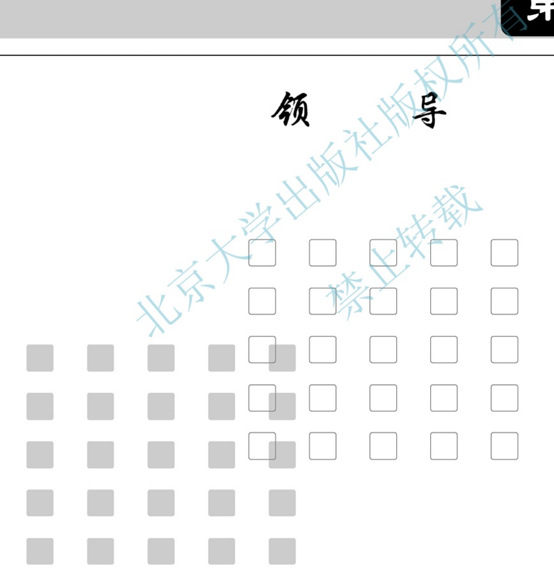
（资料来源：圣才学习网，2009. http://yingyu.100xuexi.com/view/examdata/20090828/2FD3A0CE-FD00-4020-B8A6-A01025A73480.html）



【阅读材料】

第4篇

领　导



第11章

领　　导

教学目标

通过本章的学习，理解领导的含义及领导和管理的区别，掌握领导行为理论和领导权变理论的主要代表人物及其理论要点。同时，熟悉了解领导理论的新进展以及有效的领导方式。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
领导的概念	（1）理解领导的概念 （2）理解领导与管理的联系与区别	（1）领导的含义 （2）领导与管理的关系 （3）领导影响力的构成及影响因素 （4）领导的作用
领导特质理论	领导特质理论的理解	（1）领导个人因素论 （2）领导品质论 （3）对领导特质理论的评价
领导行为理论	（1）领导行为理论的掌握 （2）领导行为理论的应用	（1）四分图理论 （2）管理方格理论 （3）领导行为连续统一体理论
领导情景理论	（1）领导情景理论内容的掌握 （2）领导情景理论的灵活运用	（1）菲德勒的权变领导理论 （2）途径—目标理论 （3）领导生命周期理论
领导理论新进展	了解领导理论新进展	（1）领导—成员交换理论 （2）交换型领导和变革型领导理论 （3）魅力型领导理论

我的目标是永远为那些最优秀、最有天才的人们创造他们想要的工作环境。如果你尊敬人们并且永远保持你的诺言，你将会是一个领导者，不管你在公司的位置高低。

——亨利·基辛格



基本概念

领导　领导特质理论　四分图理论　管理方格理论　领导行为连续统一体理论　菲德勒的权变领导理论　路径—目标理论　领导生命周期理论　领导—成员交换理论　交易型领导和变革型领导理论　魅力型领导理论



导入案例

走动管理

麦当劳快餐店的创始人是克罗克，他不喜欢坐在办公室里，大部分的工作时间都用在走动管理上，即到下属各公司、部门走走、看看、听听、问问。麦当劳公司曾有一段时间面临严重亏损的危机，克罗克发现其中一个重要原因是公司各职能部门经理有严重的官僚主义，习惯躺在舒适的椅背上指手画脚、抽烟和闲聊。于是，克罗克想出一个奇招，将所有经理椅子的靠背锯掉，开始很多人骂克罗克是一个疯子，但不久大家开始悟出他的一番"苦心"，他们纷纷走出办公室，深入基层，开展"走动管理"及时了解情况，现场解决问题，终于使公司扭亏为盈。

点评：改进领导作风。

领导作风不仅事关领导者本人的权威和形象，而且对于整个组织的发展都具有重要的意义。领导者实施领导职能，开展领导工作，不仅凭借其职权，还要依靠其影响力，领导作风是构成领导影响力的重要因素。良好的领导作风，能够扩大影响力，有助于人际关系的协调与和谐，在领导集体内部以及领导者同群众之间建立起真正的互助合作关系。领导者作风优良还可以弥补其知识和能力的某些不足，使其更好地发挥自身的长处与优势。

11.1　领导的概念

11.1.1　领导的含义

领导是管理工作中的一项重要职能，领导职能贯穿于管理工作的各个方面。目前，各种社会组织之间的竞争日益激烈，领导的作用更加凸显。

关于领导的含义，很多学者提出了他们各自的看法。约翰·科特指出，领导一词在日常生活中有着两种截然不同的含义。有时，领导指的是有助于引导和动员人们的行为和(或)思想的过程；有时，它指的是处于正式领导职位的一群人，希望他们起着引导和动员人们行为或思想的作用。实际上，并非处于领导职位的每个人都具有领导才能。

约翰·纽斯特罗姆和基斯·戴维斯指出，领导是影响和支持其他人为了达到目标而富有热情地工作的过程。在帮助个体或群体确认目标以及激励和协助他们达到一定目标的过



程中，领导是一个重要的因素。

哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克指出，我们把领导定义为影响力，这是影响人们心甘情愿地和满怀热情地为实现群体的目标而努力的艺术或过程。领导者的行动即在于帮助一个群体尽其所能地实现目标。领导者并不是站在群体的后面推动和激励，而是要置身于群体之前，促使群体前进，鼓舞群体为实现组织目标而努力。

斯蒂芬·罗宾斯指出，我们把领导定义为一种影响一个群体实现目标的能力。这种影响的来源可能是正式的，如来源于组织中的管理职位。由于管理职位总与一定的正式权威有关，人们可能会认为领导角色仅仅来自于组织所赋予的职位。但是，仅仅由于组织提供管理者某些正式权力并不能保证他们实施有效的领导。那些非正式任命的领导，即影响力来自于组织的正式结构之外的领导，他们的影响力与正式影响力同等重要，甚至更为重要。也就是说，一个群体的领导者可以通过正式任命的方式产生，也可以从群体中自发产生出来。

综上可见，领导是引导和影响人们为实现组织和群体目标而作出努力与贡献的过程，是为完成组织目标而影响他人的能力。从本质上而言，领导是一种影响力或者说是对下属施加影响的过程，这种影响力或通过这个影响过程，可以使下属自觉地为实现组织目标而努力。领导的实质是组织成员的追随与服从。正是组织成员的追随与服从，才使领导者在组织中的地位得以确定，并使领导过程成为可能。

11.1.2　领导与管理的关系

领导是管理的一个职能，组织中的领导行为仍属于管理活动的范畴。人们常将领导和管理、领导者与管理者混为一谈，实际上，两者之间既有联系又有区别。

领导和管理之间的联系：从行为方式看，领导和管理都是在组织内部通过影响他人的协调活动，实现组织目标的过程；从权力的构成看，两者都与组织层级的岗位设置有关。领导是整个管理中的一种职能。

领导和管理之间的区别：第一，从权力来源来看，管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力的基础上，而领导则可能是建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上，也可能更多的是建立在个人影响权和专长权的基础上；第二，从工作对象来看，管理的对象通常包括人、财、物等多种生产要素，而领导工作的对象往往只能是人；第三，从工作手段来看，管理主要是计划、组织、领导、控制等，而领导主要是大政方针的制定、人事安排和对于各种活动的协调等；第四，从产生方式来看，管理者是正式任命的，而领导者既可以是正式任命的，也可以是从某个群体中自发产生出来的。

因此，一个人可能既是管理者，也是领导者。管理者的本质是被任命的，他们拥有合法的权力进行奖励和处罚，其影响力来源于他们所在的职位所赋予的正式权力。相反，领导者可以是任命的，也可以是从一个群体中产生出来的，领导者可以不运用正式权力来影响他人的活动。在理想情况下，所有的管理者都应是领导者，但是，并不是所有的领导者都是管理者，二者相分离的情况也会存在，如梅奥在霍桑试验的研究中指出的非正式群体的首领，就只是领导者。

11.1.3　领导影响力的构成及影响因素

领导影响力主要来源于权力影响力和非权力影响力两个方面。

1. 权力影响力及其组成因素

权力影响力是一种法定权，它由组织正式授予管理者，并受法律保护的权力。这种权力与特定的个人没有必然的联系，它只同职务相联系。

（1）支配权。即管理者在一定的职责范围内具有确定目标、建立机构、制定规章、开展活动的决策与指挥权，以及对下属的人事调配权。这种支配权是管理者的地位或在组织权力阶层中的角色所赋予的。组织正式授予领导者一定的职位，从而使领导者占据权势地位和支配地位，使其有权对下属发号施令。

（2）强制权。强制权是和惩罚权相联系的迫使他人服从的力量。在某些情况下，领导者是依赖于强制的权力与权威施加影响的，对于一些心怀不满的下属来说，他们不会心悦诚服地服从领导者的指示，这时领导者就要运用惩罚权迫使其服从。这种权力的基础是下属的惧怕。这种权力对那些认识到不服从命令就会受到惩罚或承担其他不良后果的下属的影响力是最大的。

（3）奖励权。奖励权采取奖励的方法来引导下属作出所希望的行动。在下属完成一定的任务时给予相应的奖励，以鼓励下属的积极性。这种奖励包括物质的，如奖金等，也包括精神的，如晋职等。依照交换原则，领导通过提供心理或经济上的奖酬来换取下属的遵从。

2. 影响权力影响力的主要因素

（1）传统的观念。几千年的社会生活，使人们对领导者形成了这样一种心理观念，即认为领导者不同于普通人，他们或者有权，或者有才干，总之是比普通人要强。由此产生了对领导者的服从感。由于这种传统观念从小就影响着每一个人的思想，从而增强了领导者言行的影响力。

（2）职位因素。由于领导者凭借组织所授予的指挥他人开展具体活动的权利，可以左右被领导者的行为、处境，甚至前途、命运，从而使被领导者对领导者产生敬畏感。领导者的职位越高，权力越大，下属对他的敬畏感越强，领导者的影响力也越大。

（3）资历的影响。一个人的资历与经历是历史性的东西，反映了一个人过去的情况。一般而言，人们对资历较深的领导者比较尊敬，因此其言行也容易在人们的心灵中占据一定的位置。

权力是通过正式的渠道发挥作用的。当领导者担任管理职务时，由传统心理、职位、资历构成的权力的影响力会随之产生，当领导者失去管理职位时，这种影响力将大大削弱甚至消失。这种权力之所以被大家所接受，是因为大家了解这种权力是实现组织共同目标所必需的。

3. 非权力影响力及其组成因素

非权力影响力不是由领导者在组织中的位置产生的，而是由领导者自身的特殊条件产生的。这种权力不随职位的消失而消失，这种权力所产生的影响是以组织成员发自内心的、长时间的敬重与服从。非权力影响力包括专长的影响力、品质的影响力。

（1）专长的影响力。专长的影响力是指领导者具有各种专门的知识和特殊的技能或学识渊博而获得同事及下属的尊重和佩服，从而在各项工作中显示出的在学术上或专长上的一言九鼎的影响力。这种影响力的影响基础通常是狭窄的，仅仅被限定在专长范围之内。



（2）品质的影响力。品质的影响力是指由于领导者优良的领导作风、思想水平、品德修养，而在组织成员中树立的德高望重的影响力。这种影响力是建立在下属对领导者承认的基础之上的，它通常与具有超凡魅力或名声卓著的领导者相联系。

4. 构成非权力影响力的主要因素

（1）品格。主要包括领导者的道德、品行、人格等。品格是一个人的本质表现，好的品格能使人产生敬爱感，并能吸引人，使人模仿。

（2）才能。主要反映在工作成果大小上。一个有才干的领导者，会给事业带来成功，从而使人们对他产生敬佩感，吸引人们自觉地接受其影响。

（3）知识。一个人的才干是与知识紧密联系在一起的。知识水平的高低主要表现为对自身和客观世界认识的程度。知识丰富的领导者，容易取得人们的信任，并由此产生信赖感和依赖感。

（4）感情。感情是人的一种心理现象，它是人们对客观事物好恶倾向的内在反映。人与人之间建立了良好的感情关系，便能产生亲切感；相互的吸引力越大，彼此的影响力也越大。因此，一个领导者平时待人和蔼可亲，关心体贴下属，与群众的关系融洽，他的影响力就往往较大。

由品格、才干、知识、感情因素构成的非权力影响力，是由领导者自身的素质与行为造就的。在领导者从事管理工作时，它能增强领导者的影响力。在不担任管理职务时，这些因素仍会对人们产生较大的影响。



特别提示

非权力影响力来源于下属服从的意愿，有时会比权力显得更有力量。



知识链接

领导者的人格魅力是指领导者道德风范、知识修养、心理素质、仪表等方面的综合体现，是一种权力之外的对他人的影响力，这是与职责、职位无关的影响力，但它润物无声，涓涓入心，更持久也更有效。“以力服人者，非心服也，力不赡也；以德服人者心悦诚服也。”古人在这段话里讲的就是人格的力量。一般来讲，领导者人格魅力体现在以下几个方面：信仰坚定，有矢志不渝的坚毅力；品行高洁，有才学超群的吸引力；宽以待人，有严于律己的亲和力；沉着果断，有潇洒自如的感染力；举止得体，有平易近人的感染力。

11.1.4　领导的作用

在带领和指导群众为实现共同目标而努力的过程中，领导者要发挥指导、协调和激励的作用。

1. 指导作用

人们的集体生活中，需要有头脑清晰、胸怀全局、能高瞻远瞩的领导者来帮助人们认清所处的环境，明确活动的目标和实现目标的途径。因此，领导者有责任指导组织各项活动的开展。其中包括明确大方向，并指导下属制定具体的目标、计划及明确职责、规章、政策；开展调查研究，了解组织和环境正在发生和将要发生的变化，并引导组织成员认识和适应这种变化。

2. 协调作用

在集体生活中，即使有了明确的目标，由于每一位成员的能力、态度、性格、地位等不同，加上各种外部因素的干扰，人们在思想上发生各种分歧、行动上出现偏离目标的情况也是不可避免的，因此，需要领导者来协调人们之间的关系，把大家团结起来，朝着共同的目标前进。

3. 激励作用

于大多数人来说，劳动仍然是谋生的手段，人们的各种需要的满足还受到各种条件的限制。当一个人在生活、工作、学习中遇到困难、挫折或不幸，某种物质的或精神的需要得不到满足时，就必然会影响到其工作热情。这就需要有通情达理、关心群众的领导者来为他们排忧解难，以高超的领导艺术诱发下属的事业心、忠诚感和献身精神，充实和加强他们的积极进取的动力。



特别提示

领导的作用是带头、引导、指挥、服务，是帮助下属尽其所能以达到目标。领导不是在群众的后面推动或鞭策，而是在群众的前面促进、鼓励群众达成组织的目标。

11.2 领 导 理 论

11.2.1 领导特质理论

在最初的时候，人们认为领导是天生的。人们主要研究的是领导的特性与品质上。其中经典的有：斯托格迪尔的领导个人因素论；鲍莫尔的领导品质论；吉赛利的领导品质论；皮奥特维斯基和罗克的领导品质论。

1. 斯托格迪尔的领导个人因素论

斯托格迪尔（R.M.Stogdill）在全面研究了有效领导应具备的素质方面的文献后，总结了以下与领导有关的个人因素。

（1）五种身体特征：如精力、外貌、身高、年龄、体重等。

（2）两种社会特征：如社会经济地位、学历等。

（3）四种智力特征：如果断性、说话流利、知识渊博、判断分析能力强等。

（4）十六种个性特征：如适应性、进取心、热心、自信、独立性、外向、机警、支配力、有主见、急性、慢性、见解独到、情绪稳定、作风民主、不随波逐流、智慧等。

（5）六种与工作有关的特征：如责任感、事业心、毅力、首创性、坚持、对人的关心等。

（6）九种社交特征：如能力、合作、声誉、人际关系、老练程度、正直、诚实、权力的需要、与人共事的技巧等。

2. 鲍莫尔的领导品质论

美国普林斯顿大学的鲍莫尔（W.J.Baumol）提出了作为一个领导应具备的十个条件：



合作精神、决策能力、组织能力、精于授权、善于应变、敢于创新、勇于负责、敢担风险、尊重他人、品德高尚。

3. 吉赛利的领导品质论

吉赛利（E.Ghiselli）对个人性格与管理成功的关系，按照重要进行了分类。他重点研究了 13 种特征，以及这些特征在领导才能中体现的价值，其研究的结果如下表所示。括号中的 A 表示能力特征，P 表示个性特征，M 表示激励特征。重要性价值 100 表示最重要，0 表示没有作用（表 11-1）。

表 11-1 吉赛利的个性研究

重要特征	重要性价值	个性特征
重要	100	督察能力（A）
	76	事业心、成就欲（M）
	64	才智（A）
	63	自我实现欲（M）
	62	自信（P）
	61	决断能力（P）
	54	承担风险（M）
	47	与下属关系亲近（P）
次重要	34	首创精神（A）
	20	不要高额金钱报酬（M）
	10	权力需求高（M）
	5	成熟程度（P）
不重要	0	性别（P）

4. 皮奥特维斯基和罗克的领导品质论

皮奥特维斯基（Poitwisky）和罗克（Roke）两位管理学家在 1963 年出版的一本名为《经理标尺：一种选择高层管理人员的工具》的著作中，列举了成功经理的个人特性。

（1）能与各种人士就广泛的题目进行交谈。

（2）在工作中能“动若脱兔”地行动，又能“静若处子”地思考问题。

（3）关心世界局势，对周围生活中发生的事情感兴趣。

（4）在处于孤立环境和局势时充满自信。

（5）待人处事机巧灵敏，在必要时也能强迫人们拼命工作。

（6）在不同的情况下根据需要，有时幽默灵活，有时庄重威严。

（7）既能处理具体问题，也能处理抽象问题。

（8）既有创造力，又愿意遵循管理惯例。

（9）能顺应形势，知道什么时候该冒险，什么时候谋求安全。

（10）做决策时有信心，征求意见时谦虚。

5. 对领导特质理论的评价

（1）它对有效领导者所应具备特质的内容及相对重要性的认识很不一致甚至相互冲突。

（2）认为领导者是先天的，这有片面性。

（3）忽视了被领导者及其他情境因素对领导效能的影响。

众多分离特质的研究努力以失败告终。人们没有找到一些特质因素总能对领导者与下属，以及有效领导者与无效领导者进行区分。

事实上，具有成为领导的愿望和自律精神是成为领导的关键。领导素质都是可以学习得来的。如果有“天生的领导人物”，他们同样需要学习和培养基本的领导素质，如同油画大师要学基本的绘画基础一样。德鲁克指出：有效性是一种后天的习惯，是一系列实践的综合。实践总是可以学会的。领导特质理论为我们学习和培养领导素质提供了可借鉴的方面。

11.2.2 领导行为理论

领导行为理论集中研究领导的工作作风和行为对领导有效性的影响，是管理学理论研究的热点之一。

1. 四分图理论

1945 年美国俄亥俄州大学商业研究所发起了对领导行为进行研究的热潮。一开始，研究人员设计了一个领导行为描述调查表，列出了 1 000 多种刻画领导行为的因素；后来霍尔平（Halpin）、维纳（Winer）将冗长的原始领导行为调查表减少到 130 个项目，并最终将领导行为的内容归纳为两个方面，即以人为重和以工作为重。

以人为重，是指注重建立领导者与被领导者之间的友谊、尊重和信任的关系。包括尊重下属的意见，给下属以较多的工作主动权，体贴他们的思想感情，注意满足下属的需要，平易近人，平等待人，关心群众，作风民主。

以工作为重，是指领导者注重规定他与工作群体的关系，建立明确的组织模式、意见交流渠道和工作程序。包括设计组织机构，明确职责、权力、相互关系和沟通办法，确定工作目标和要求，制定工作程序、工作方法和制度。



图 11.1 领导行为四分图

他们依照这两方面的内容设计了领导行为调查问卷，发给企业，由下属来描述领导人的行为如何。调查结果表明，以人为重和以工作为重并不是一个连续带的两个端点，这两方面常常是同时存在的，只是可能强调的侧重点不同，领导者的行为可以是这两个方面的任意组合，即可以用两个坐标的平面组合来表示，如图 11.1 所示。由这两方面形成四种类型的领导行为，这就是所谓的领导行为四分图。

该项研究的研究者认为，以人为重和以工作为重，这两种领导方式不应是相互矛盾、相互排斥的，而应是相互联系的。一位管理者可能是高主导兼高关心，也可能是低主导兼低关心，或此高彼低。领导行为是这两类行为的具体结合。一个两方面都高的领导人，其工作效率及领导有效性必然较高。用四分图研究领导行为是从两个角度考察领导方式的首次尝试，为研究领导行为指出了一个新的途径。

2. 管理方格理论

在俄亥俄州立大学提出的领导行为四分图的基础上，美国著名行为科学家布莱克（Robert R.Blake）和莫顿（Janes S. Moaton）在 1964 年出版的《管理方格》一书中，提出



了管理方格图理论，又称管理坐标理论。他们将四分图中的以人为重改为对人的关心度，将以工作为重改为对生产的关心度，将关心度各划分为九个等份，形成 81 个方格，从而将领导者的领导行为划分成许多不同的类型，如图 11.2 所示。在评价管理人员的领导行为时，应按他们这两方面的行为寻找交叉点，这个交叉点就是其领导行为类型。纵轴的积分越高，表示他越重视人的因素，横轴上的积分越高，就表示他越重视生产。

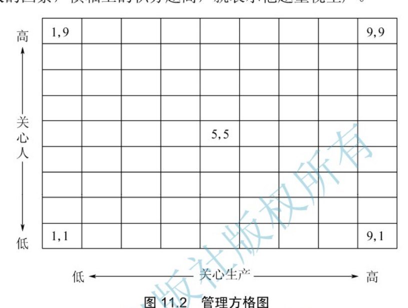


图 11.2　管理方格图

布莱克和莫顿在管理方格中把领导风格分成 5 种基本类型。

（1）（1, 1）为贫乏的管理，采取这种领导方式的管理者希望以最低限度的努力来完成组织的目标，对职工和生产均不关心，这是一种不称职的管理。

（2）（1, 9）为俱乐部式的管理，管理者只注重搞好人际关系，以创作一个舒适的、友好的组织气氛和工作环境，而不太注重工作效率，这是一种轻松的领导方式。

（3）（9, 1）为任务式的管理，管理者全神贯注于任务的完成，很少关心下属的成长和士气。在安排工作时，尽力把人的因素的干扰减少到最低限度，以求得高效率，只关心生产不关心人。

（4）（9, 9）为团队式管理。管理者既重视人的因素，又十分关心生产，努力协调各项活动，使它们一体化，从而提高士气，促进生产。这是一种协调配合的管理方式。

（5）（5, 5）为中间式管理，管理者对人和生产者有适度的关心，保持完成任务和满足人们需要之间的平衡，既有正常的效率完成工作任务，又保持一定的士气，都过得去但又不突出，实行的是中间式管理。

到底哪一种领导方式最好呢？布莱克和莫顿组织了很多研讨会。绝大多数参加者认为（9, 9）型最佳，也有不少人认为（9, 1）型好，其次是（5, 5）型。

这种管理方格图理论，对于培养有效的管理者是有用的工具，它提供一种衡量管理者所处领导形态的模式，可使管理者比较清楚地认识到自己的领导行为，并指出改进的方向。

3. 领导行为连续统一体理论

坦南鲍姆（Robert Tannenbaum）和施密特（Warren Schmidt）在 1958 年发表了《怎样选择模式》一文，提出了“领导行为连续统一体”理论。他们指出领导行为是包含了各种领导方式的连续统一体。在其模型中列举了 7 种有代表性的领导风格，其模型如图 11.3 所示。

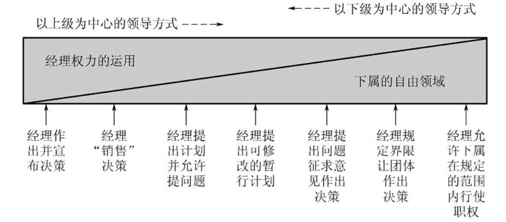


图 11.3 领导行为连续统一体模型

在连续体的最左端，表示的领导行为是专制的领导；在连续体的最右端表示的是将决策权授予下属的民主型的领导。在管理工作中，领导者使用的权威和下属拥有的自由度之间是一方扩大另一方缩小的关系。一个专制的领导掌握完全的权威，自己决定一切，他不会授权下属；而一位民主的领导在指定决策过程中，会给予下属很大的权力，民主与独裁仅是两个极端的情况，这两者中间还存在许多种领导行为。

坦南鲍姆和施密特认为，不能抽象地认为哪一种领导行为一定是好的，哪一种领导行为一定是差的。成功的领导者应该是在一定的具体条件下，善于考虑各种因素的影响，采取最恰当行动的人。当需要果断指挥时，他应善于指挥；当需要员工参与决策时，他能适当放权。领导者应根据具体的情况，如领导者自身的能力，下属及环境状况、工作性质、工作时间等，适当选择连续体中的某种领导风格，才能达到领导行为的有效性。


管理故事

家长作风是既具有（9，1）型的强制，又具有（1，9）型的体谅。这种领导人会把他麾下的组织当作一个大家庭，对部属兼具“严父”和“慈母”两种身份。比如，他可以毫不留情地训斥某个工人，但当这个工人下班时，他又会递上一支烟，对他表示出真诚的关心。他常常鼓励部下要负起责任，但又不会真正放权。比如，他会对副手说：“你就不能胆子大一点？这样下去怎能成就大事？”但副手一旦自作主张违反了他的意图，则会遭到他毫不留情的批评。“叫你胆大也要看是什么事，这么重要的事你怎能自作主张？”正是这两种风格的组合，会使部属陷入不确定性的泥沼，部属只能私下揣摩，把握不准就只好请示汇报。而这种请示又可能招致胆小怕事的训斥。部属在这种情况下，就会逐渐形成唯唯诺诺的习惯，还有可能退缩到不求有功、但求无过的贫乏型管理。凡是抱怨部下缺乏主动性和积极性的领导人，都有必要从自己身上找找原因。

11.2.3 领导情景理论

现实中，不同的人在领导行为表现上会有很大的不同，实际中何种领导方式最适宜、最有效，要视具体的工作情境而定。一名领导者在紧急状态下可能是十分专断的，如火灾发生的情况，消防队长很难有足够的时间同消防队员商量灭火的最好方式；而同科研人员打交道的领导者则可能在研究和试验过程中给予科研人员以充分的参与和自由。

领导情景理论认为，领导的有效性不单取决于领导者的个人行为。某领导方式在实际工作中是否有效主要取决于具体的情境。某一情境下具有相当效能的领导方式，在另一情



境下可能失去效能。任何一种领导方式，都不可能是绝对最好的，或者绝对不好的。对领导行为有效性的评价，实际上并不取决于领导者所采取的某一特定领导方式，而是根据该领导方式所应用的情境而定。

没有最好的领导模式，只有最合适的领导模式，这就是权宜制变的权变管理原理在领导工作中的体现。

1．菲德勒模型

伊利诺大学的菲特勒（Fred E. Fied1er）从 1951 年开始，首先从组织绩效和领导态度之间的关系着手进行研究，经过长达 15 年的调查试验，提出了“有效领导的权变模式”，简称菲特勒模型。他认为任何领导形态均可能有效，其有效性完全取决于是否与所处的环境相适应。他认为不存在一种普遍“适用的”或“最好的领导方式”。理想的领导方式取决于组织的环境、任务、领导本人、下属的行为及领导对下属的关心等因素

菲特勒以一种“你最不喜欢的同事”（LPC）量表来反映和测定领导者的领导风格。他把领导方式假设为两大类：以人为主（大于 64）和以工作为主（小于 57）LPC 问卷格式见表 11-2。

表 11-2　LPC 问卷格式

设想一个最不能共事的人，此人是你现在的同事或是过去的同事。这个人不一定是你最不喜欢的人，而是你认为最难共事的人，请描述你对这人的印象。

令人舒服	8	7	6	5	4	3	2	1	令人不舒服
友好	8	7	6	5	4	3	2	1	不友好拒绝　1　2　3　4　5　6　7　8　接受
对人有帮助	8	7	6	5	4	3	2	1	令人垂头丧气
不热心	1	2	3	4	5	6	7	8	热心
紧张	1	2	3	4	5	6	7	8	轻松
疏远	1	2	3	4	5	6	7	8	接近
冷漠	1	2	3	4	5	6	7	8	热情
合作	8	7	6	5	4	3	2	1	不合作
支持	8	7	6	5	4	3	2	1	敌对
讨厌	1	2	3	4	5	6	7	8	有趣味
喜欢争吵	1	2	3	4	5	6	7	8	幽默
自信	8	7	6	5	4	3	2	1	犹豫
有效率	8	7	6	5	4	3	2	1	无效率
低沉	1	2	3	4	5	6	7	8	愉快
开诚	8	7	6	5	4	3	2	1	设防

一个领导如果对其最不喜欢的同事能给以好的评价，则被认为对人宽容、体谅，注重人际关系和个人的声望，是以人为主的领导；如果领导者对其不喜欢的同事批评得一无是处，则被认为惯于命令和控制，是只关心工作的领导。与此同时，经过试验，菲特勒把影响领导有效性的环境因素归结为以下几个方面：

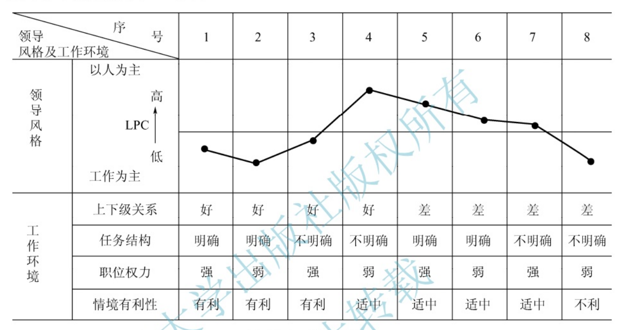
（1）领导者与下属之间的相互关系。指领导者得到被领导者拥护和支持的程度，即领导者是否受下属的喜爱、尊敬和信任，是否能吸引并使下属愿意追随他。领导者与下属之间相互信任、相互喜欢的程度越高，领导者的权力和影响力也越大；反之，其影响力就越小。

（2）职位权力。指组织赋予领导者正式地位所拥有的权力。权力是否明确、充分，在上级和整个组织中所得到的支持是否有力，直接影响到领导的有效性。一个领导者对其下

属的雇佣、工作分配、报酬、提升等的直接决定性权力越大，其对下属的影响力也越大。

（3）任务结构（高、中、低）。指下属所从事的工作或任务的明确性。如果所领导的群体要完成的任务是清楚的，组织纪律明确，成员有章可循，则工作质量比较容易控制，领导也可更加有的放矢，反之，工作规定不明确，成员不知道如何去做，领导者就会处于被动地位。

菲特勒将这三个环境变数任意组合成八种群体工作情境，对 1 200 个团体进行了观察，收集了把领导风格与工作环境关联起来的数据，得出了在各种不同情况下使领导有效的领导方式，其结果如图 11.4 所示。



领导风格及工作环境 \ 序号		1	2	3	4	5	6	7	8
工作环境	上下级关系	好	好	好	好	差	差	差	差
	任务结构	明确	明确	不明确	不明确	明确	明确	不明确	不明确
	职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
	情境有利性	有利	有利	有利	适中	适中	适中	适中	不利

图 11.4　费特勒模型

菲特勒的研究结果表明：根据群体工作情境，采取适当的领导方式可以把群体绩效提高到最大限度。当情境非常有利或非常不利时，采取工作导向型领导方式是合适的；但在各方面因素交织在一起且情境有利程度适中时，以人为重的领导方式更为有效。

许多情况证明费特勒的模型是不错的，但菲特勒模型并没有解决一切有关领导效能的问题，对菲特勒模式的主要批评在于："最难共事者问卷"有问题；情景因素不确切，忽视了领导风格可影响并相互作用于情景；忽视了大多数领导者的领导风格是多维的。

尽管如此，菲特勒模型还是有意义的。

首先，菲特勒领导方式权变理论将领导行为和情境的影响、将领导者和被领导者之间关系的影响联系起来，表明不存在绝对最佳的领导风格，管理者应视具体情况而进行选择。企业领导人必须具有适应力，自行适应变化的情况。

其次，它启发管理者根据条件选配领导人，如在情况最有利或最不利时，应任命以工作为中心的管理者，采取指令型领导方式为好；而处于中间状态工作环境时，则任命以员工为中心的管理者，采用宽松型领导方式为好。

最后，该理论还强调为了领导有效需要采取什么样的领导行为，而不是从领导人的素质出发强调应当具有什么样的领导行为，这无疑为研究领导行为提供了新方向。

此外，菲特勒认为领导者的领导方式是由其个性所决定的，基本上是固定无法改变的。所以他还主张有必要改变环境以符合领导者的风格。菲特勒提出了一些改善领导关系、任



务结构和职位权力的建议。领导与下属之间的关系可以通过改组下属构成加以改善，使下属的经历、文化水平和技术专长更为合适；任务结构可通过详细布置工作内容而使其更加定型化，也可以对工作只作一般性指示而使其非程序化，领导的职位权力可以通过变更职位、充分授权，或明确宣布职权而增加其权威性。



知识链接

美国当代著名心理学和管理专家弗雷德·菲德勒在大量研究的基础上提出了有效领导的权变理论（1951 年）。他认为不存在一种“普遍适用”的领导方式，任何形态的领导方式都可能有效，其有效性完全取决于领导方式与环境是否适应。换句话说，领导和领导者是某种既定环境的产物。

菲德勒模型是“权变理论”的第一个领导模型，菲德勒模型指出，有效的群体绩效取决于以下两个因素的合理匹配：与下属相互作用的领导者的风格；情景对领导者的控制和影响程度。

菲德勒开发了一种工具，叫做“最难共事者问卷”（LPC），用以确定个体是任务导向型还是关系导向型。另外，他还分离出三项情境因素：领导者—成员关系、任务结构和职位权力。领导者只有与这三项情景因素相匹配，才能进行有效的领导。

2. 途径—目标理论

加拿大多伦多大学教授罗伯特·豪斯（R. J. House）把激发动机的期望理论和领导行为理论结合在一起，提出了途径—目标理论。此理论提出领导的主要职能是为下属成员在工作中提供获得满足需要的机会，并为下属搞清楚哪些行为能导致目标的实现并获得有价值的奖励。简言之，即领导应指明达成目标的途径。

豪斯认为，“高工作”和“高关心”的组合不一定是最有效的领导方式，还需要考虑环境因素。在 1974 年他与米切尔发表的论文中提出了 4 种领导行为：

（1）指示性领导行为。让下属成员明确任务的具体要求，怎么做，及安排好工作日程，决策都是由领导作出。

（2）支持型领导行为。与下属友善相处，领导平易近人，关心下属成员的福利，公平待人。

（3）参与型领导行为。与下属成员商量，征询下属成员的建议，允许参与决策。

（4）成就导向型领导行为。提出有挑战性的目标，要求下属成员有高水平的表现，鼓励下属成员并对下属成员的能力表示出充分信心。

与菲德勒模型不同的是，途径—目标理论认为领导人的风格和行为是能改变的，并使之适应特定的情景。有时，领导人根据不同的情况可分别采取不同的领导方式。如一个新上任的项目经理，开始他可用指令型的方式，建立明确的任务结构，并明确告诉下属做些什么；随后他可采取支持型的行为来增强群体的凝聚力和形成积极的群体氛围；当项目小组成员对任务熟悉后，并遇到新问题时，则可让下属一起参与做出一些决定；最后则可运用成就导向型行为来鼓励下属不断取得更高成就。

和其他领导情境理论一样，途径—目标理论提出领导方式要适应情景因素。该理论特别关注两类因素：一类是下属成员的个人特点，另一类为工作场所的环境特点。

下属成员的个人特点主要包括下属对自身能力的认识以及其控制轨迹（心理学用语，指人们对自己行为所造成的结果究竟是主要受外因还是内因控制的一种认识）这两个重要特点。假如下属成员认为自己能力不强，则他们更喜欢指令型领导；反之，有的人自视很高，则可能对指令型领导行为表示愤懑。控制轨迹也属于个性特征，持受内因控制认识的

个人相信一切结果都是通过自身的努力和行为所产生的；而持受外因控制认识的个人则往往把发生的结果归因于运气、命运或“制度”。相信内因决定论的人喜欢参与型的领导行为，相信外因决定论的人则宁可采用指令型领导。管理者对下属成员的个人特点是难以影响并改变它的，但管理人员对环境的塑造及针对不同的个性采取不同的领导方式是完全可能的。

环境特点。环境因素非下属成员所能控制，它包括任务结构、职权制度和工作群体的情况。当任务结构很明确时，如采用指令型领导行为效果就差，对于一些很平常的工作，人们并不需要其上司老是喋喋不休地吩咐如何去做；正式职权制度是另一个重要的环境特点，如果正式职权都规定得很明确，则下属会更欢迎非指令性的领导行为；工作群体的性质会影响领导行为，如果工作群体为个人提供了社会上的支持和满足，则支持性的领导行为就显得多余了；反之，个人则会从领导人那里寻求这类支持。

领导人的行为会影响下属的工作动机，而个人和环境特点也会影响这种关系的性质。途径—目标领导是一种动机的理论，就目前来看尚不够完善，此理论的原意是以一般的术语来表达的一种理论框架，以便更进一步探索其相互间的各种关系，随着将来研究的新发现，这理论也将得到修正。途径—目标理论对领导过程作了合理良好的描述，沿着这一研究方向，将会使我们发现更多有关领导与激励之间的关系。

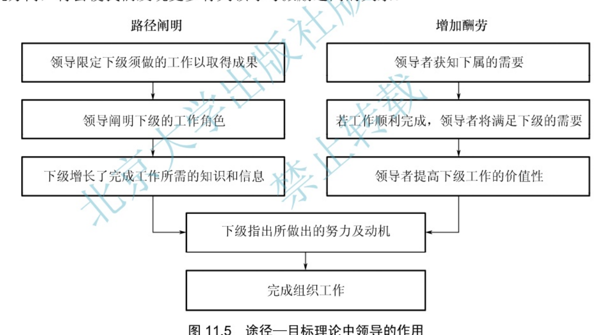


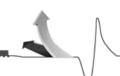
图 11.5 途径—目标理论中领导的作用

3. 领导生命周期理论

领导生命周期理论是由科曼（A.K.Korman）于 1996 年首先提出，后由赫西（Hersey）和布兰查德（K.Blanchard）进一步予以发展。该理论认为有效的领导应根据下属的成熟程度以及情境的需要采取不同的领导风格。

此理论模型和俄亥俄州立大学的领导行为四分图相类似，把领导行为分为工作行为和关系行为两类，但又加上了第三个因素，即下属的成熟度，它符合以下各点：①有取得成就的向往（目标订得较高，但又能达到）；②乐于承担责任，并有独立工作的能力；③有教育背景和经验，以及相应的技术技能，能适合具体工作。

根据这一理论，“高工作、高关系”的领导不一定有效，“低工作、低关系”不一定经



常无效。领导的有效性应按照下属的成熟程度具体情况具体分析。

领导生命周期模型说明，随着下属的成熟度由低到高，适宜的领导风格依次是命令式、说服式、参与式、授权式。

对于低成熟度的员工，他们通常由于缺少工作经验，因此不能也不会对工作自觉承担责任，这时就使用命令式的领导方式，采取单向沟通的方式，明确规定工作目标和工作规程，告诉他们做什么，如何做，在何地、何时去完成它。

对于较不成熟的员工，虽然已经熟悉工作，并愿意担负起工作责任，但他们尚缺乏工作技能，不能完全胜任工作，这时，说服式的领导方式更为有效，领导人应以双向沟通的方式给予直接的指导，并对他们的意愿和热情在感情上加以支持，这种领导方式通常是领导者作出决定，通过解释和说服以获得下属心理上的支持。

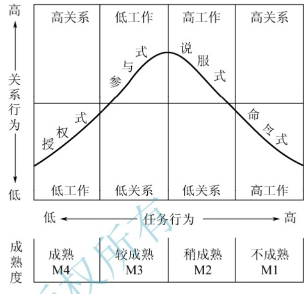


图 11.6　领导生命周期理论

当下属比较成熟，他们不仅具备工作所需要的技术和经验，而且也有完成任务的主动性并乐于承担责任，由于他们能胜任工作，因此并不希望领导者对他们有过多的控制和约束。这时适合的领导方式是参与式。

授权式的领导方式是使用于下属成熟度高的情景。这时，下属不仅具备独立的工作能力，而且也愿意并具有充分的自信来主动完成任务并承担责任，领导者就应该充分授权，放手让下属“自行其是”。

领导生命周期理论为情境理论提供了又一个易于理解的模型，该理论再次说明了并不存在一种万能的领导方式能适合各种不同的情境，管理者需要配合下属的成熟度，并帮助下属发展，加强他们的自我控制。因此，各种领导风格必须因势利导、灵活运用。



特别提示

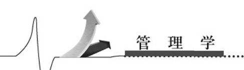
现代的领导理论认为，领导不是单方面领导者的行为，而是领导者和被领导者之间在特定情境下发生的相互作用关系过程。领导行为能否产生预期的效能和效果，取决于三者。领导的有效性是三者的综合作用。

11.3　领导理论新进展

近年来的理论有些新进展，主要包括领导成员交换理论、变革型领导理论、魅力型领导理论等。在具体实施领导过程中，应选择与领导者、下属、环境相适宜的领导方式。

11.3.1　领导—成员交换理论

领导—成员交换理论（Leader-member Exchange Theory，简称 LMX 理论）由乔治 · 格



里奥（George Graeo）提出。该理论认为，由于时间压力，领导者与下属中的少部分人建立了特殊关系。这些个体成为圈内人士，他们受到信任，得到领导更多的关照，也更可能享有特权；而其他下属则成为圈外人士，他们占用领导的时间较少，获得满意的奖励机会也较少，他们的领导、下属关系是在正式的权力系统基础上形成的。

由于领导者拥有的时间、精力以及其他资源的有限性，他们不是也不可能采用均衡的方式对待每个下属。为了应对这种资源的短缺，领导者与不同下属之间发展出了一系列具有差别的关系。一般来说，领导者倾向于把个人特点（如年龄、性别、态度）、性格与自己类似的人划进自己的圈子，称为圈内人，其他下属则成为圈外人。与圈外人相比，圈内员工绩效等级更高，离职率更低，对主管更满意。

对于圈外人来说，领导与下属之间的关系是建立在契约的基础上，这种关系具有上下级的等级差别。它以非情感的物质交换为基础。领导者与圈外人的上下级情感交流少，下级获得的激励较少，下属的工作积极性也较低。领导者与圈外人之间的关系被定义为低质量的交换关系。

对于圈内人来说，他们得到了领导较多的关心和支持，与领导者彼此相互信任、相互认同、相互理解。圈内人与领导者之间相互支持，不仅存在和圈外人一样的上下级经济交换，更存在积极的情感交流。一般来说，圈内人的工作积极性高，对领导的满意度较强，有较高的绩效产出。领导者与圈内人之间的关系被定义为高质量的交换关系。

领导—成员交换理论认为，团体中领导者与下属在确立关系和角色的早期，就把下属分出“圈内人”和“圈外人”的类别。对于同一个领导者而言，属于“圈内人”的下属与领导打交道时，比“圈外人”有更少的困难，能够感觉到领导者对他们更负责。同样，领导者倾向于对“圈内人”比“圈外人”投入更多的时间、感情以及更少的正式领导权威。同时，有研究报告指出，在工作中，“圈内人”比“圈外人”承担更高的工作责任感，对于其所在的部门贡献更多，绩效评估也更高。无论是“圈内人”还是“圈外人”，领导-成员交换理论认为，这种交换过程都是一个互惠的过程。



特别提示

当领导者与员工进行了积极的沟通与交流，尤其是在下属遇到困难时提供支持和鼓励，增加了员工对领导者的信任度和支持度，从而形成了高质量的领导—成员交换关系。

11.3.2 交易型领导和变革型领导理论

1978 年，詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯（Burns）在对政治型领导人进行定性分类研究的基础上，提出领导过程应包含交易型和变革型两种领导行为，这一分类为领导行为的研究开辟了新的思路。1985 年，Bass 正式提出了交易型领导行为理论和变革型领导行为理论，它比以往理论采取更为实际的观点，是以一个“走在大街上的”普通人的眼光看待领导行为，具有实际的应用价值，在实践中得到了广泛应用。

1. 交易型领导

交易型领导亦可称为交换型领导，是指领导者以下属所需要的报酬来换取自己所期望的下属的努力与绩效。



交换型领导行为理论的基本假设就是：领导与下属间的关系是以两者一系列的交换和隐含的契约为基础。该领导行为以奖赏来领导其成员，当下属完成特定的任务后，便给予承诺的奖赏，整个过程就像一项交易。其主要特征为：①领导者通过明确角色和任务要求，指导和激励下属向着既定的目标活动，领导者向员工阐述绩效的标准，意味着领导者希望从员工那里得到什么，如满足了领导的要求，员工也将得到相应的回报；②以组织管理的权威性和合法性为基础，完全依赖组织的奖惩来影响员工的绩效；③强调工作标准、任务的分派以及任务导向目标，倾向于重视任务的完成和员工的遵从。

根据 Burns 理论，交换型领导行为建立在一个交换过程的基础上，主要包括权变性与非权变性两种奖励行为和权变性与非权变性两种惩罚行为，实施不同的奖励和惩罚会导致不同的结果。所谓权变性奖惩是指根据下属的绩效进行奖励和惩罚；非权变性奖惩是指领导进行奖罚时不依据下属的绩效。

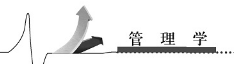
Bass 则将交换型领导行为分为权变奖励领导行为和例外管理领导行为两种，并随着领导者活动水平以及员工与领导相互作用性质的不同而不同。所谓权变奖励领导行为是指领导和下属间的一种主动、积极的交换，领导认可员工完成了预期的任务，员工也得到了奖励；例外管理领导行为则指领导借助于关注员工的失误、延期决策、差错发生前避免介入等，与下属进行交换，并按领导者介入时间的不同分为主动型和被动型两种类型。主动型的例外管理领导者，一般在问题发生前，持续监督员工的工作，以防止问题的发生。同时一旦发生问题，立即采取必要的纠正措施，当然也积极搜寻有可能发生的问题或与预期目标偏离的问题。领导者在员工开始工作时，就向员工说明具体的标准，并以此标准监督差误；被动型的例外管理领导者，则往往在问题已经发生或没有达到规定的标准时，以批评和责备的方式介入。一般情形下，领导者一直等到任务完成时才对问题进行确认，并以此提醒员工，也往往在错误发生后才说明自己的标准。当员工所处的工作以及环境已不能为员工提供激励、指导和带来满意感时，这种领导行为才具有效率。

20 世纪 80 年代以前创立的领导行为理论和权变理论都是以交换型领导行为为基础。交换型领导行为理论已得到了广泛的验证，如路径目标理论、领导—成员交换理论。

2. 变革型领导

变革型领导是指领导者通过改变下属的工作动机与价值观来促进绩效的提高。领导者与雇员的关系是相互激励的关系。领导者培养员工对组织任务的认同，增强团队精神和为了实现组织的目标而超越自我利益，把下属的需要层次提高到更高的水平。

变革型领导行为是一种领导向员工灌输思想和道德价值观，并激励员工的过程。在这过程中，领导除了引导下属完成各项工作外，常以领导者的个人魅力，通过对下属的激励、刺激下属的思想、对他们的关怀会改变员工的工作态度、信念和价值观，使他们为了组织的利益而超越自身利益，从而更加投入于工作中。该领导方式可以使下属产生更强的归属感，满足下属高层次的需求，获得高的生产率和低的离职率。变革型领导行为的前提是领导者必须明确组织的发展前景和目标，下属必须接受领导的可信性。其主要特征为：①超越了交换的诱因，通过对员工的开发、智力激励、鼓励员工为群体的目标、任务以及发展前景超越自我的利益，实现预期的绩效目标；②集中关注较为长期的目标，强调以发展的眼光，鼓励员工发挥创新能力，并改变和调整整个组织系统，为实现预期目标创造良好的



氛围；③引导员工不仅为了他人的发展，也为了自身的发展承担更多的责任。变革型领导行为拓宽了领导行为的研究范围。

Burns 认为交换型领导和变革型领导是同一连续体的两个极端，而 Bass 认为它们是两个分开的维度，一个领导者既有变革型的一面，同时又具有交换型的一面，变革型领导行为以交换型领导行为为基础，但反向则不然。变革型领导行为可以说是交换型领导行为的一种特例，可以同时与一些目标和目的的实现相联系，这两者模式的不同主要表现在领导激励下属的过程中和目标设置的类型上。在竞争较为激烈的今天，研究变革型领导行为尤为重要。正如 Bass 在《领导行为手册》一书中写道：遗憾的是许多经验性的研究都关注于交换型领导行为的研究。其实这方面真正的原动力和撼动者是变革型的领导行为。变革型领导行为理论拓宽了正受系统检验的领导特质理论的范围，超越了交易理论的边界。

交易型领导和变革型领导的特征见表 11-3。

表 11-3　交易型领导与变革型领导的特征

交易型领导	变革型领导
权变奖励	理想影响力
例外管理(主动)	鼓励性激励
里外管理(被动)	智力激励
自由放任	个人化考虑


特别提示

与结构稳定、秩序井然的组织相比，革新、风险承担和开放性较高的组织对变革型的领导者更具有吸引力。

11.3.3　魅力型领导理论

魅力型领导理论是指领导者利用其自身的魅力鼓励追随者并做出重大组织变革的一种领导理论。魅力型领导者的追随者表现出对领导者的高度忠诚和信心。

20 世纪初，德国社会学家韦伯(Max Weber)提出“魅力”这一概念，意指领导者对下属的一种天然的吸引力、感染力和影响力。从 20 世纪 70 年代后期开始，一些学者对这一概念作了重新解释和定义，进行了深入的研究，充实了新的内容。豪斯(Robert House)于 1977 年指出，魅力型领导者有 3 种个人特征，即高度自信、支配他人的倾向和对自己的信念坚定不移。莱得勒（David A. Nadler）和图斯曼（Michael L.Tushman）根据领导在变革中的角色对魅力型领导进行了描述。魅力型领导有 3 个特点：提供远景、鼓舞和注重行动。

提供远景：包括创造未来的蓝图，或者陈述出人们所认同和能激发人们热情的未来状况，通过创造远景，加强人们的责任感，提供共同目标，并为人们设定成功的途径。显然，最简单的形式就是清晰地表达出诱人的必然的远景，这种远景要有挑战性和值得追求，并且可信。人们必须相信在追求远景中成功的可能性。

鼓舞：领导的角色就是直接为组织的员工提供动力，激励他们行动。不同的领导鼓舞的方式不同，但最常用的方式是领导演示个人的激情和干劲，通过指导个人与大多数人的合作使激情凝聚在一起，表达出他们成功的信心。

注重行动：领导从心理的角度帮助人们行动、面对挑战。设想个体有了远景并受到激



励，他们可能在完成任务时需要精神上的帮助。领导必须能够分享组织的情感（倾听、理解）。他们要表现为支持员工，更重要的是他们要把他们的信心灌输于人们心中，以使人们有效地工作，面对挑战。

魅力型领导者也可能有消极方面。如果魅力型领导者过分强调个人需要高于一切，要求下级绝对服从，或利用其高超的说服能力误导或操纵下级，则可能产生不良结果。由于魅力型领导具有其自身的缺陷，企业在变革过程中，仅仅靠魅力型领导是不够的。



知识链接

一个企业的企业文化是一个企业大多数人认同的共同价值观和行为模式，老板用一个模式要求团队，长期的执行，就形成了企业的文化，企业的文化是领导的实力与魅力的结合，领导的魅力体现在有没有给员工看到空间，看到希望，是否制定了企业的理想与愿景；领导需要建立执行文化，参与到日常工作中去，将执行力融入企业的文化中，但是参与并不是要去执行，而是去了解、懂得，以便更好地监督。



本章小结

本章主要介绍了领导的概念，领导与管理的联系与区别，领导影响力的构成及影响因素。在领导理论章节里主要介绍了领导特质理论，领导行为理论和领导情境理论，并对领导理论的新进展进行了阐述。

习　　题

1. 选择题

（1）领导是领导者向下属施加影响的行为，领导的实质在于(　　)。

A．影响　　B．权力　　C．职位　　D．职责

（2）管理方格图中，9．1 型对应的是领导方式(　　)。

A．任务型　　B．俱乐部型　　C．中间型　　D．贫乏型

E．团队型

（3）提出权变理论的是(　　)。

A．吉沙利　B．菲德勒　C.布莱克　D．施米特

（4）如果领导者决断力很强，并且信奉 X 理论，他很可能采取的领导方式是(　　)。

A．专权型领导　B．民主型领导　C．放任型领导

（5）张教授到某企业进行管理咨询，该企业总经理热情地接待了张教授，并介绍公司的具体情况，才说了 15 分钟，就被人叫了出去，10 分钟后回来继续，不到 15 分钟，又被叫出去。这样，整个下午 3 个小时总经理一共被叫出去 10 次之多，使得企业情况介绍时断时续。这说明(　　)。

A．总经理不重视管理咨询

B．该企业可能这几天遇到了紧急情况

C．总经理可能过度集权

D．总经理重视民主管理

2. 填空题

（1）领导的作用包括________、________和________。

（2）权变理论认为，低 LPC 型领导比较重视________的完成，高 LPC 型领导比较重视________。

（3）领导方式的连续统一体理论认为领导方式是多种多样的，在________型到________型之间，存在着多种过渡类型。

3. 判断题

（1）要做到有效倾听，领导者必须控制自己的情绪，不要随意插话。

（2）在菲德勒模型中，人际关系差，工作结构复杂，职位权力强属于较好的领导环境。

（3）面对动态变化的市场竞争，领导者必须注意考虑环境因素的作用，充分理解与熟悉环境，从而能够做到有效地适应环境并维持组织稳定 。

4. 问答题

（1）领导与管理的区别。

（2）请解释菲德勒的权变模型。

（3）领导情景理论是如何解释领导行为的?

5. 讨论题

（1）交换型领导和变革型领导有什么不同?

（2）你认为当前领导者面临哪些重大事项?

6. 案例题

艾柯卡的领导艺术

李·艾柯卡是美国当代最优秀的企业家之一。他先后任福特汽车公司的总裁和克莱斯勒汽车公司的董事长，他因领导才能出众、管理成就卓著而蜚声美国。第一次是在 1964 年，他因为在福特汽车公司推出野马牌畅销车而闻名全美国。第二次是 1985 年 4 月，《时代》的封面上登了他的肖像，通栏大标题是："他一说话，全美国都洗耳恭听！"

人们在总结艾柯卡的成功之道时，都十分看重他的知人善任和人际交往的魅力。用艾柯卡自己的话来说："我设法寻求那些有劲头的人。那样的人不需要多，有 25 个我就足以管好美国政府。在克莱斯勒，我大约有 12 个这种人。""我见过许多比我精明的人和许多对汽车行业懂得比我更多的人。然而，我已超过他们，为什么？因为我厉害吗？不，待人粗暴而轻率的人成功的日子是不长的。"

艾柯卡用好这 12 个人的关键在于他的知人善任。首先，他善于了解部下的心理，并且注重针对他们的心理讲话。他说："使用听众自己的语言同他们讲话是重要的，这件事如果做得好，他们就会说'上帝，他说的就是我想的。'他们一旦开始尊重你，就会跟你到底。他们跟随你的原因不是因为你有什么神秘的方法，而是因为你在跟随他们的想法。"

其次，他尽力鼓励部下提出实际的想法和建议。在他们拿出具体办法前，他尽量做到不去干预和影响他们的设想。他还习惯在与下属交谈后，让对方将所说的意见或建议写成书面文字，使这些想法具体化，以弥补口头交谈的缺陷，防止自己只是被娓娓动听的语言所打动而采纳了不成熟或者不切实际的意见。



艾柯卡还十分注重保护下属的积极性，当某位下属的意见没有被采纳时，他总是会让对方知道自己的建议是十分有效的，只是由于条件限制而不能立即被实现，以此鼓励下属今后再提出新的建议。当需要对下属进行表扬或批评时，他使用这样的原则：“假如你要表扬一个人，请用书面方式；假如你要使被批评者不至于过分难看，那么，请用电话。”书面表扬能体现对成绩的看中和充分肯定。当下属的工作中出现失误时，过分的难堪则会大大地挫伤乃至毁灭他们的积极性。

艾柯卡在任福特公司总裁时，他的周围聚集了一大批优秀的管理人才。而当他离开福特到克莱斯勒汽车公司任董事长时，这批人又纷纷涌向克莱斯勒，他们放弃了福特的优厚待遇，谢绝了福特的一再挽留，而甘愿和艾柯卡一起冒风险。由此可见，艾柯卡的用人艺术为企业产生了强大的凝聚力。

艾柯卡认为，拥有人才，却不善于使用人才，发挥人才的作用，这是一些领导者不能有效开展工作取得成绩的原因所在。在实践工作中，一些领导者也知道人才的重要性，懂得拥有人才就拥有一切的道理。因此总是千方百计地广招贤才。然而，他们却不知道哪些人才能够为我用，怎么去用。他们在用人方面往往忽略了人才不在多，而在于精这点，人才需要合理的搭配和使用，还需要尊重，人才的积极性需要保护和调动。一些领导者身边虽然不乏优秀的人才，但不善于合理使用，要么疏于管理，放任自流，以至于各自为政，另立山头，难以实现组织的整体目标；要么视部下为自己的附属物，动辄训斥，搞长官意志，结果关系越弄越僵。思想不统一，行动自然不能一致，其结果，必然导致工作无法开展，人才难展其才。

艾柯卡指出，领导者在工作中要设法寻找那些有才能、有干劲、有创造精神的人，这样的人不仅可以有效地帮助领导者实现目标，而且常常可以起到以一当十、事半功倍的效果。

20 世纪 70 年代，克莱斯勒公司因管理不善以至亏损日益严重，到 1979 年亏损达到 11 亿美元，而濒于倒闭。艾柯卡在接管克莱斯勒汽车公司的时候，为了开源节流，渡过难关，他决定缩减员工薪金 12 亿美元，其中最高层经理人员减薪 10%，而他自己的年薪只有象征性的 1 美元。由于他能够以身作则，得到了工会和全体员工的理解和支持，公司上下一心，共渡难关，使克莱斯勒汽车公司起死回生。艾柯卡在他的自传中说：“领导者意味着树立榜样。当你自知处于领导地位时，人们就仿效你的一举一动。我倒不是说，他们要干扰你的私生活，即使客观上有几分是这样。但是，领导人的谈话，人们听着；领导人的行动，人们注意着。因而，对任何自己所说的话和所做的事，你都要小心谨慎才好。我每年拿 1 美元不是为了做一个殉道者。我这么做是因为我必须进入战壕。我这样做了，去找工联主席道格 · 弗雷泽时我就好说话了。我可以问心无愧地正视着他说：‘现在我要求你的会员以及你自己分担点责任。’他不可能回答我说：‘你这滑头，你自己牺牲了什么。’这就是我为什么这样做——出于良好的经过周密的考虑和注重实效的原因。我要使我的职工和我的供应商都会这样想：‘他已经为我们树立了榜样，我们要效法他。’……我把这种做法叫做牺牲均等，当我开始作牺牲时，我看到凡是需要的地方别人也在作牺牲，也正是这样，克莱斯勒才渡过危机。”

问题：

（1）分析艾柯卡具有哪些基本的领导才能？

（2）艾柯卡的领导艺术对我们有什么启示？



【阅读材料】

第12章

激　　励

教学目标

通过本章的学习，了解需要、动机与行为的关系，以及激励的含义与过程，掌握三种早期的激励理论和六种当代的激励理论的内容。同时，掌握四种激励方式的运用。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
激励的含义与过程	(1) 需要、动机与行为的关系的理解 (2) 激励的含义的理解	(1) 人的行为是由动机决定的 (2) 动机是由需要支配的 (3) 激励是调动人的积极性的过程
早期的激励理论	(1) 马斯洛的需求层次理论的理解 (2) 麦格雷戈的X理论和Y理论的理解 (3) 赫茨伯格的双因素理论的理解	(1) 马斯洛的需求层次理论 (2) 麦格雷戈的X理论和Y理论 (3) 赫茨伯格的双因素理论
当代激励理论	(1) 三种需要理论的理解 (2) 目标设置理论的理解 (3) 强化理论的理解 (4) 工作特征模型的理解 (5) 公平理论的理解 (6) 期望理论的理解	(1) 三种需要理论 (2) 目标设置理论 (3) 强化理论 (4) 工作特征模型 (5) 公平理论 (6) 期望理论
激励方式	(1) 工作激励的理解与运用 (2) 目标激励的理解与运用 (3) 成果激励的理解与运用 (4) 培训教育激励的理解与运用	(1) 工作激励 (2) 目标激励 (3) 成果激励 (4) 培训教育激励



有效监督，调动员工的积极性。

——英国管理学家H·赫勒



基本概念

需要　动机　行为　激励　生理需要　安全需要　社交需要　尊重需要　自我实现需要　X理论　Y管理　保健因素　激励因素　成就需要　权力需要　归属需要　正强化　负强化　激发力量　目标效价　期望值　工作扩大化　工作丰富化



导入案例

猎狗的故事

一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶它，追了很久仍没有捉到。牧羊狗看到此种情景，讥笑猎狗说："你们两个之间，小的反而跑得快得多。"猎狗回答说："你不知道我们两个的跑是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，他却是为了性命而跑呀！"

这话被猎人听到了，猎人想：猎狗说的对啊，那我要想得到更多的猎物，得想个好法子。于是，猎人又买来几条猎狗，凡是能够在打猎中捉到兔子的，就可以得到几根骨头，捉不到的就没有骨头吃。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力追兔子，因为谁都不愿意看着别人有骨头吃，自己没得吃。

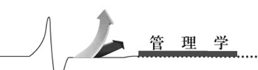
就这样过了一段时间，问题又出现了。猎狗们捉到的都是小兔子。原来，大兔子很难捉到而小兔子要容易得多，但所得到的奖赏没有任何区别。猎狗们发现了这个窍门，专门去捉小兔子。猎人知道这个情况后，将分配方式改变为依照捉到兔子的总重量来决定猎狗的待遇。于是，兔子的数量和重量都增加了。不久猎人发现兔子的数量又开始减少了，而且越有经验的猎狗捉到的兔子数量下降得越多。猎人询问猎狗，猎狗回答说："我们把最好的时间都奉献给了您，主人，但我们也会老，等我们老了，捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？"猎人思忖着猎狗的话，觉得有一定道理，于是决定论功行赏，规定捉到的兔子达到一定数量后，即使没有捉到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨头。猎狗们都很高兴，大家都努力去达到猎人规定的数量。一段时间过后，终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量。这其中有一只猎狗说："我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捉到的猎物远远超过了这几根骨头。我们为什么不能给自己捉兔子呢？"于是，有些猎狗离开了猎人，自己捉兔子去了。

点评：激励的重要性、复杂性与艺术性

这个故事是猎人与猎狗之间为了财富分配展开的博弈过程。猎人对猎狗的正确激励，激发了猎狗的积极性，但猎狗的需求也是变化的。猎人与猎狗的故事，在企业里普遍存在。有效激励员工没有简单的方法，激励是一个完整的、良性的机制。本章主要介绍各种激励理论，以及几种激励方法。

12.1 激励的含义与过程

管理的本质就是管理者通过影响他人的能力，激发他们为组织工作的积极性，去实现自己为组织制定的目标。激励是管理工作的重要方面。在管理活动中，只有使所有参与企



业活动的人都保持高昂的士气和工作热情，才能取得最好的效果。激励能使人的潜力得到最大限度的发挥。这意味着管理者要分析员工的行为特点和影响因素，创造并维持一种良好的工作环境，以调动他们的工作积极性，改变和引导他们的行为。成功的管理者必须知道用什么样的方式能有效调动下属的工作积极性。

12.1.1 需要、动机与行为

凡是人类有意识的活动均称之为行为。大部分心理学家认为，人的行为是由动机决定的，而动机是由需要支配的。

所谓需要是客观的刺激作用于人们的大脑所引起的个体缺乏某种东西的状态。这里所说客观的刺激不只是指身体外部的，也包括身体内部的。例如，人饿了想进食，这是由于人饿时体内血糖成分降低，血液成分失去了平衡所产生的刺激，这种刺激通过神经系统反映到人脑的下丘部分传到大脑皮层，产生了饥饿的感觉和进食的需要。客观的刺激可以是物质的，也可以是精神的，如雷锋精神对人们的影响。

动机是人们行为产生的直接原因，它引起行为、维持行为并指引行为去满足某种需要。动机是由需要产生的。当人们产生某种需要，而又未能满足时，心理上便产生了一种不安和紧张，这种不安和紧张成为一种内在的驱动力，促使个体采取某种行动。心理学上把这种驱动力叫作动机。

动机产生以后，人们就会寻找、选择能够满足需要的策略和途径，而一旦策略确定，就会进行满足需要的活动，引发一定的行为。活动的结果如果未能使需要得到满足，则人们会采取新的行动，或重新努力，或降低目标要求，或变更目标从事别的活动。

如果活动的结果使作为活动原动力的需要得到满足，则人们往往会被自己的成功所鼓舞，产生新的需要和动机，确定新的目标，进行新的活动。因此，从需要的产生到目标的实现，人的行为是一个周而复始、不断进行、不断升华的循环过程，如图 12.1 所示。

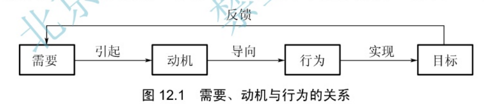


图 12.1 需要、动机与行为的关系

动机是由需要支配的，有需要才能产生动机。但是动机和需要有时是很难区别的，有时也不必严格区分。可以总结为一句话：需要带有较强的客观性，而动机则是纯主观的。例如，同样需要钱，为什么有人通过辛勤劳动获得，有人则通过投机倒把获得，又有人去偷去抢呢？这只能说明动机不同。需要是侧重于缺乏某种东西的客观状态，而动机总是和具体的目标以及一定的行为方式相联系的，因而动机更多地受社会、文化、意识、道德和个人品质的影响，它经过了更多的思维加工。所以在一些情况下，内在的需要和外界的刺激不等于就是动机，能不能成为动机还要受个体的人格系统和社会心理环境的影响。

12.1.2 激励

一个人可能同时有许多需要和动机。但是人的行为却是由最强烈的动机引发和决定的。因此，要使员工产生组织所期望的行为，可以根据员工的需要设置某些目标，并通过目标导向使



员工出现有利于组织目标的优势动机并按组织所需要的方式行动，这就是激励的实质。

所谓激励，就是创设满足员工各种需要的条件，激发员工的工作动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。简而言之，激励是调动人的积极性的过程。



特别提示

没有激励机制的企业，很难想象它会怎样发展，没有监督机制的企业不难想象它会怎样衰亡。

为了达到激励的目的，设置目标时必须符合下列几点要求：

（1）设置目标的目的，不仅是为了满足组织成员的个人需要，最终还是为了有利于完成组织目标。因此在设置目标时，必须将组织目标纳入其中或将组织上所希望出现的行为列为目标导向行动，使成员只能在完成组织目标后才能达到个人的目标。如果没有组织目标，没有目标导向行动，尽管满足了成员的需要也不能称为激励。那种认为满足了个人目标，就会带来满足和积极性，就自然能完成组织目标的想法是不切实际的。

（2）目标的设置必须是受激励者所迫切需要的。已经满足了的需要不可能激发动机或激发出来的动机强度不高。如好好干，可以分一套住房，这样的目标对已经住上套房的人是没有吸引力的。

（3）目标的设置要适当，既不能俯手而拾，又不能高不可攀，应是通过努力可以达到，而不努力则达不到的。例如，诺贝尔奖金对一般人来讲就没什么吸引力，因为获得诺贝尔奖金这种目标对常人来说是不可能达到的。

（4）设置目标最好让下级参与讨论，这样不仅可以使目标定得合理，还有助于对目标导向行动的深刻理解，同时满足了员工的参与感，使员工工作更努力。



特别提示

激励的复杂性要求建立一种情境化的方法，同时考虑到外部环境因素和组织环境因素。

【管理故事】

12.2　早期的激励理论

三种早期的激励理论，尽管现在看来这些理论在效度方面都或多或少地受到质疑，但它们依然是在激励员工方面流传最广的解释。尽管此后发展出更有说服力的解释，但我们仍需了解这些早期的理论，原因在于：①它们体现了当今各种理论的成长基础；②实践中的管理者经常使用这些理论解释员工的动机。

12.2.1　需要层次理论

最广为人知的激励理论恐怕要数亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的需要层次理论了。马斯洛是一位人本主义心理学家，他认为每个人都有 5 个层次的需要。

（1）生理需要：包括食物、水以及其他方面的身体需要。

（2）安全需要：保护自己免受身体和情感伤害，同时能保证生理需要得到持续满足的需要。

（3）社交需要：包括爱情、归属、接纳、友谊的需要。

（4）尊重需要：内部尊重因素包括自尊、自主和成就感等；外部尊重因素包括地位、认可和关注等。

（5）自我实现需要：成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是一种要成为自己能够成为的人的内驱力（追求个人能力极限的内驱力）。



【知识链接】

马斯洛指出，每个需要层次必须得到实质的满足后，才会激活下一个目标。同时，一旦某个层次的需要得到实质的满足，它就不再具有激励作用了。换句话说，当一种需要得到满足后，下一个层次的需要就会成为主导需要。

这一理论指出，尽管没有一种需要会完全、彻底地得到满足，但只要它大体上得到满足，就不再具有激励作用了。也就是说，如果你想激励某人，就必须了解这个人目前处于哪个需要层次上，并重点满足这一层次或这个层次之上的需要。利用马斯洛的需要层次理论激励员工的管理者们都在试图改变他们的组织或管理活动，以使员工的需要得到满足。马斯洛需求层次理论如图 12.2 所示。

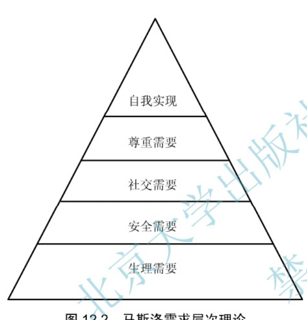


图 12.2 马斯洛需求层次理论

另外，马斯洛还将五种需要划分为高和低两级。生理需要与安全需要称为较低级的需要，而社交需要、尊重需要与自我实现需要称为较高级的需要。两级的区别在于：高级需要通过内部使人得到满足，低级需要则主要通过外部使人得到满足。

马斯洛的理论得到了普遍认可，特别是 20 世纪六七十年代很受一线管理者的欢迎，可能因为它具有直观的逻辑性，易于理解。马斯洛本人没有为他的理论提供实验证据，一些试图寻求其有效性的研究也无功而返。

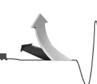
12.2.2 X 理论与 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）以他所提出的有关人性的两类假设而著称：X 理论和 Y 理论。X 理论主要代表了一种消极的人性观点，它认为工人没有雄心大志，不喜欢工作，只要有可能就会逃避责任，为了保证工作效果必须要严格监控。Y 理论则提供了一种积极的人性观点，它认为工人可以自我指导，他们接受甚至主动寻求工作责任，他们把工作视为一项自然而然的活动。麦格雷戈相信 Y 理论更抓住了人的实质特点，认为应该以此指导管理活动。



【知识链接】

麦格雷戈的分析对激励领域所具有的意义在马斯洛的框架下进行解释效果最佳：X 理论假定较低层级的需要支配着个人行为，Y 理论则假设较高层级的需要支配着个人行为。麦格雷戈本人坚信 Y 理论的假设比 X 理论更有效。因此，他倡导实行员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，认为通过这些手段可以极大地调动员工的工作积极性。



遗憾的是，并无研究证据证实哪一种假设更为有效，也没有证据表明 Y 理论管理者能更有效地调动员工的积极性。

12.2.3　双因素理论



【知识链接】

弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）的双因素理论（也称为激励—保健理论）指出，内部因素与工作满意有关，外部因素与工作不满意有关。他相信个人对工作的态度决定了任务的成败。为此，他调查了这样一个问题："人们希望从工作中得到什么？"让人们具体描述自己感到工作中特别好或特别差的方面。对调查结果进行分析后，赫茨伯格发现，对工作满意的员工和对工作不满意的员工的回答完全不同。一些因素总是稳定地与工作满意有关，另一些因素则与工作不满意有关。那些与工作满意有关的因素是内部因素，如成就、认可、责任。当人们对工作感到满意时，他们倾向归因于这些特点；当他们对工作感到不满意时，则常常抱怨外部因素，如公司政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

赫茨伯格还指出，与传统看法不同，调查数据表明满意的对立面不是不满意。也就是说，消除了工作中的不满意因素并不一定能让工作令人满意。赫茨伯格提出了二维连续体的存在："满意"的对立面是"没有满意"，"不满意"的对立面是"没有不满意"（表 12-1）。

表 12-1　满意—不满意观的对比

传统观点

满意	不满意

赫茨伯格的观点

激励因素		保健因素	
满意	没有满意	不满意	没有不满意

按照赫茨伯格的观点，导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是相互独立的，而且差异很大，因此，试图在工作中消除不满意因素的管理者只能给工作场所带来和平，而未必具有激励作用。这些因素只能安抚员工，但不能激励员工。赫茨伯格称这些导致工作不满意的外部因素为保健因素。当它们得到充分改善时，人们便没有了不满意，但也不会因此而感到满意（或受到激励）。要想真正激励员工努力工作，必须注重激励因素，这些内部因素才会增加员工的工作满意度。

赫茨伯格的理论在 20 世纪 60 年代中期至 80 年代早期一直有着广泛的影响力，对该理论的批评主要是针对操作程序和方法论方面。即使今天，虽然这一理论的内容显得过于简单，但它对当前的工作设计依然有着相当大的影响。

12.3　当代激励理论

本节中介绍的理论和观点代表了当前员工激励方面比较成熟的解释。尽管它们可能不像早期的激励理论那样广为人知，但都有大量研究证据的支持。

12.3.1　三种需要理论



【知识链接】

戴维·麦克利兰（David McClelland）等人提出了 3 种需要理论，认为主要有 3 种后天（而不是先天）需要推动人们从事工作，它们是：①成就需要，达到标准、追求卓越、争取成功的需要；②权力需要，左右他人以某种方式行为的需要；③归属需要，建立友好和亲密的人际关系的愿望。

高成就需要者追求的是个人成就感，而不是成功之后得到的荣耀与奖赏。他们总是渴望把事情做得比以前更完美、更有效。他们喜欢这样的工作：自己有权寻找解决问题的办法；能够及时且准确地得到有关自己工作业绩的反馈信息，从中了解自己是否有所进步；工作目标具有适度挑战性。高成就需要者不是赌徒，他们不喜欢靠撞大运获得成功。他们喜欢接受困难的挑战，并为自己的成败承担责任。他们回避那些他们觉得特别容易或者特别困难的工作任务，这一点很重要。另外，高成就需要者未必就是一个优秀的管理者，尤其是对规模较大的组织而言。原因可能在于，高成就需要者关注自己的成就，而优秀的管理者重视的是帮助他人实现自己的目标。通过培训可以激发员工的成就需要。培训教师可以指导个体从成就、胜利和成功的角度来思考问题，然后指导他们在具有个人责任、反馈和适度冒险性的环境中，采用高成就需要者的方式行动。

归属需要和权力需要与管理的成功密切相关。最优秀的管理者是那些权力需要较高而归属需要较低的人。



【管理故事】



特别提示

如果你（或一个员工）为某项工作的完成作为工作的回报而感到满意、不介意甚至更喜欢独立工作，并愿意承担适度的风险，那么你可能有很强烈的成就需要。

12.3.2　目标设置理论



【管理故事】

工作目标的具体化、挑战性以及反馈信息对工作成绩有着十分重要的影响。大量证据支持了目标设置理论的观点：具体的目标会提高工作成绩；另外，困难的目标一旦被人们接受，将会比容易的目标导致更高的工作绩效。

首先，为了达到目标而工作的愿望是工作动机的主要源泉之一。有关目标设置的研究表明，作为激励力量，设置具体而有挑战性的目标具有优越性。这种目标比泛泛的目标诸如“尽力而为”能产生更好的效果。目标的具体化本身就具有内在推动力。

接下来，如果员工有机会参与目标的设置工作，他们是否会更努力？目前还不能说让员工参与目标设置过程总会得到理想的结果。但是，当你预计有人不愿意接受困难的挑战时，与分派目标相比，参与目标的设置工作能提高目标的可接受性。

最后，如果人们可以获得反馈以了解在实现目标的过程中自己的工作水平如何，人们会干得更好，因为反馈有助于他们了解自己所做的与自己想做的之间是否存在差异。也就是说，反馈可以指导行为，但反馈的效果不尽相同。自发的反馈，即员工可以监控自己的工作过程，比来自外部的反馈更具激励作用。

12.3.3　强化理论

强化理论是由美国心理学家斯金纳（B.F.Skinner）提出的。该理论认为，诱发人的行



为的原因来自外部，控制行为的因素是刺激物。因此，该理论不像其他激励理论那样重视目标、期望、需要、动机等内在因素，而只关注个体采取某种行为后会带来什么样的结果，强调行为是结果（所受刺激）的函数。也就是说，强化理论研究的是行为及其结果之间的关系，而不是激励的内容和过程，因此它主张对激励对象进行有针对性的刺激。所谓强化，就其基本形式而言，指的是对一种行为的肯定或否定的结果（奖励或惩罚）。



特别提示

管理者必须在工作与奖励之间建立恰当的联系。想要什么就应该奖励什么，奖励什么，你就会得到什么，有效的奖励可以引导员工努力工作。

根据强化的性质和目的，强化可以分为正强化和负强化两种类型。正强化是指对那些符合组织目标的行为给予奖励，以便使这些行为得到加强，并继续保持下去，从而有利于组织目标的实现。在这里，刺激物既有物质方面的奖励，如提高工资、发放奖金等，也有精神方面的奖励，如表彰、晋升、改善工作条件、委以重任、给予进修培训机会等。负强化是指对那些不符合组织目标的行为进行处罚，使这些行为减少或者不再出现，以保证组织目标的实现不受干扰。负强化的刺激物包括减少奖酬、罚款、批评、降职等。奖励（正强化）和惩罚（负强化）都有激励作用，但应以正强化为主，负强化为辅，才会收到更好的效果。

12.3.4 工作特征模型

工作特征模型提出 5 种主要的工作特征，并分析了这些特征之间的关系，以及它们对员工生产率、积极性和满意度的影响，如图 12.3 所示。根据工作特征模型，任何工作都可以用以下五种核心维度进行描述。

（1）技能多样性。指一项工作中要求员工使用各种技能和才干以完成不同类型活动的程度。

（2）任务完整性。指一项工作中要求完成一件完整的和可辨识的任务的程度。

（3）任务重要性。指一项工作对员工生活或者其他人工作的实际影响程度。

（4）工作自主性。指一项工作实际上在安排工作内容、确定工作程序方面给任职者提供了多大的自由度、独立性及自主权。

（5）工作反馈。指员工在完成任务的过程中，可以直接而明确地获得有关自己工作绩效信息的程度。

如果前 3 个维度（技能多样性、任务完整性、任务重要性）组合在一起，可以使工作富有意义。也就是说，如果在一项工作中存在这三种特点，那么我们可以预测，员工会觉得他的工作是重要的、有价值的和有意义的。同样值得注意的是，如果员工拥有工作自主权，他们会感到自己对结果承担责任；如果给员工的工作提供反馈，员工会了解到自己工作的效率如何。

工作特征模型表明，当员工认识到（通过反馈了解结果）他所看重的工作（通过技能多样性、任务完整性、任务重要性体会到工作的意义）自己干得很好（通过工作自主性体验到责任感）时，就会获得激励。一项工作中具备这 3 个方面越多，则员工的积极性越强，工作成绩越好，满意度越高，缺勤率及离职可能性也越低。模型还表明，工作各维度与效

果之间的联系受到个体成长需要（自尊和自我实现的愿望）的影响。这意味着，相比低成长需要的个体而言，当工作中包括核心维度时，高成长需要的个体有更强的心理体验，并会作出更积极的回应。

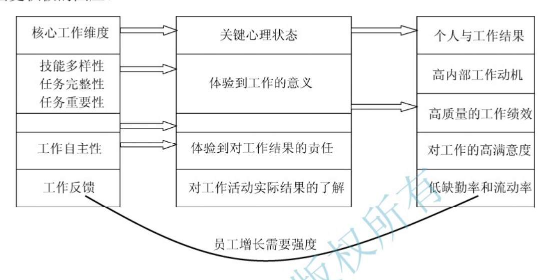


图 12.3　工作特征模型

12.3.5　公平理论

公平理论由斯达西·亚当斯（J. Stacey Adams）发展起来，这一理论认为员工首先把自己在工作情境中得到的结果（所得）与自己的努力（付出）进行比较，然后再将自己的所得——付出比与相关他人的所得——付出比进行比较。如果员工感觉到自己的比率与他人的比率是等同的，则为公平状态，也就是说，他觉得自己处在公平的环境中。如果感到二者的比率不相同，则会产生不公平感，也就是说，他认为自己的报酬过低或过高。不公平感出现后，员工会试图采取行动来改变它。

基于公平理论（表 12-2），当员工感到不公平时，可能会采取以下几种做法：①曲解自己或他人的付出或所得；②采取某种行为使他人的付出或所得发生改变；③采取某种行为改变自己的付出或所得；④选择其他的参照对象进行比较；⑤离职。员工的工作积极性显著地受到相对报酬和绝对报酬的影响。无论任何时候，只要他们感觉到不公平，就会采取行动调整这种状态，其结果可能会提高也可能会降低生产率、产品质量、缺勤率、主动离职率。

表 12-2　公平理论

感知到的比率比较	员工的评价
$\frac{\text{A 所得}}{\text{A 付出}} < \frac{\text{B 所得}}{\text{B 付出}}$	不公平（报酬过低）
$\frac{\text{A 所得}}{\text{A 付出}} = \frac{\text{B 所得}}{\text{B 付出}}$	公平
$\frac{\text{A 所得}}{\text{A 付出}} > \frac{\text{B 所得}}{\text{B 付出}}$	不公平（报酬过高）



12.3.6　期望理论

迄今为止，在员工激励方面最全面的解释应数维克多·弗罗姆（Victor Vroom）的期望理论了。虽然对它也有一些批评意见，但有大量的研究证据支持这一理论。该理论认为，人总是期望满足一定的需要和达到一定的目标，目标本身对于激发人的动机具有一定的影响，而激发力量的大小又取决于两方面的因素，一是目标效价，一是期望值，即这两个因素的乘积。用公式可表示为



【知识链接】

$$M = V \cdot E$$

其中：M——激发力量。指调动一个人的积极性，激发出人的内部潜力的强度。或者说，是指个人受到激励的程度。

V——目标效价。指达到目标后对于满足个人需要其价值的大小，是个人对他所从事的工作将要达到的目标的效用价值的估价。

E——期望值。又称期望概率，是指个人根据以往的经验判断自己达到某种目标并能导致某种结果的可能性大小的估计。

当人们预期某种行为能带给个体某种特定的结果，而且这种结果对个体具有吸引力时，个体就倾向于采取这种行为。根据人的期望模式，要想更好地调动人的积极性，应当在激励时正确处理好 3 个方面的关系。

（1）努力与绩效的关系。人们总是希望通过自己的努力达到预期的目标。当人们在主观上认为达到目标的期望值很高时，就会对目标的实现充满信心，从而积极努力地投入工作。如果目标定得过高，可望而不可即，则人们就会对实现目标失去信心；当然，如果目标定得过低，唾手可得，人们也会对实现目标失去兴趣。所以，组织目标的制定要适度，既要使人们经过努力能够取得一定绩效，达到既定目标，又要保证绩效的取得、目标的实现依赖于一定的努力。

（2）绩效与奖励的关系。人们总是希望在达到组织要求的预期绩效后得到相应的报酬即物质方面和精神方面的奖励，包括奖金、晋升、表彰、学习机会、增加责任等。如果他认为取得绩效后能够获得合理的奖励，就有可能产生工作热情，否则就可能没有积极性。所以必须保证所给予的奖励与绩效紧密挂钩，只要取得组织要求的绩效，就要给予相应的奖励；获得奖励者，必须是创造了绩效的人。

（3）奖励与个人需要的关系。人总是希望自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。只有那些能够满足人的需要的奖励才具有激发人们持续努力的刺激作用。所以，应当根据人们的不同需要设置多种形式的奖励，采取不同的激励机制，以提高奖励的刺激作用。

12.4　激 励 方 式

上述关于激励的各种理论，都是突出不同激励环节的结果。在管理实践中，孤立地看待和应用它们都是不完善的。根据激励理论处理激励实务时，应该针对员工的不同特点采用不同的方式、方法。管理者激励工作的本质就是通过改善工作内容、工作环境和工作条

件等外在因素，以推动员工内在地产生奋发向上的进取精神和努力工作的积极性。

12.4.1 工作激励

工作激励是指通过分配适当的工作来激发员工内在的工作热情。在双因素理论中，真正能起到激励作用的因素是工作本身，使工作具有挑战性和富有意义以及引导员工参与管理都可以极大地调动员工积极性。这就要求管理者要进行“工作设计”，使工作内容丰富化和扩大化，并创造良好的工作环境。

1. 工作扩大化

工作扩大化是指工作范围的扩大，意在为员工提供更多的工作。它通过扩大工作范围、增加工作职责，为员工提供更多的心理和职务等成长机会，它必然增加工作的吸引力和挑战性。有人对流水线上的工人工作做了研究，结果表明实行工作扩大化对改善工人心理素质和提高士气很有帮助。

2. 工作丰富化

工作丰富化是从纵向上充实和丰富工作内容，增加员工对工作的自主性和责任心，使其体会到工作的意义、挑战性和成就感。

3. 工作轮换

在一定时期内让员工专门从事新的工作，培养新的工作技能，以增强工作适应性。它可以使员工的智力和技能得到发挥，促进了自我发展，直接的益处是使员工减轻工作厌倦感。



知识链接

弹性工作制是指灵活的工作时间或在某工作时间中选择一段时间工作。是要求员工每周工作一定的时数，但在限定范围内可以自由地变更工作时间的一种时间安排方案。大多数证据都支持其有利的方面，它可以使员工更好地根据个人的需要安排工作时间，行使一定的自主权。员工更可能将工作活动调整到最具生产率的时间内进行，同时更好地将工作时间同他们工作以外的活动安排协调起来。但它也是有缺陷的，可能出现工作进度问题、没时间与同事或客户接触以及长时间工作带来的疲劳等；特别是对管理者工作的影响，当某些具有特殊技能或知识的人不在现场时，可能造成问题难以解决，使管理人员的计划和控制工作更为麻烦，花费也更大。

4. 委以恰当工作

这就要求管理者在分配工作时要尽量考虑到员工的特长和爱好，争取人尽其才，同时对工作提出的要求既有挑战性又能被员工接受。最好是使分配给员工的工作要求略高于员工本身的实际能力，使员工认为经过努力是可以达到目标的。这样可以激发员工奋发向上的工作热情，同时还可以在工作中提高工作能力。

5. 鼓励员工恰当地参与管理工作

让员工恰当地参与管理，既能激励员工又能为企业获得有价值的知识。参与也是一种赏识的手段，它能满足人们归属感的要求和受人尊敬的需要，尤其是它能给人一种成就感。这是一种有效的激励手段。



当然，鼓励员工参与管理并不表示管理者可以削弱自己的职责。虽然他们鼓励下属做一些有帮助的工作，倾听下属的意见，但决策必须由自己定，责任也都由自己负。没有哪位下属会尊敬不负责任的上级。



【管理案例】

12.4.2　目标激励

目标具有导向作用，同样也有激励作用。一个为员工所接受的清楚的目标，可以使员工受到激励。所以，目标激励是至关重要的、有效的激励手段。

实践表明，当目标明确并具有挑战性时，能更有效地激励个体或团队行动。目标管理理论将目标的具体性、参与决策、明确时间规定、绩效反馈作为目标激励的四个组成部分。当员工们亲自参加的目标确定时，士气会更高，也会产生更大的责任感来完成目标。对员工的行动做出准确的反馈，可以帮助他们调整工作方法，鼓舞他们为实现目标作坚持不懈的努力。



【管理寓言】



知识链接

目标管理的核心是目标加自我控制，员工围绕企业的总目标，制定和落实个人目标和完成目标的措施，从而可以大大加强他们实现组织目标的责任感和积极性，满足实现自身价值的需求。

12.4.3　成果激励

成果激励是一种重要的激励手段，就是利用员工对于成就感的追求来激发人们的工作积极性。主要包括：正确评价工作、合理报酬、创造条件、帮助员工创造成果。

正确评价工作，在此基础上给每位员工以合理的报酬，这也是激发员工积极性的一个重要因素。工作报酬包括物质上和精神上的，员工通过得到的报酬看出领导对自己某个阶段工作的评价，在某种意义上反映了自己在领导心目中的地位，报酬的获得使员工提高了工作的原动力——需要得到满足。



【管理案例】

追求成就，满足自我价值的实现是人们高层次的需求，尤其是对于高层人员和专业技术人员可能更显得重要。因此，领导者若能创造条件，帮助员工获得成果，激励作用将是巨大的。对于一般员工，也会起很大的激励作用。

12.4.4　培训教育激励

员工的工作热情、积极性通常与他们的自身素质有极大的关系。一般而言，自身素质好的人，进取精神较强，对高层次的追求较多，在工作中对自我实现的要求较高，比较容易自我激励。所以，管理者通常多途径给员工提供培训和教育，以提高他们自身素质，增强其更新知识、共同完成组织目标的热情，增强自我激励的能力，从而更好地实现企业目标。另外，特别的培训和教育机会也是一种精神鼓励，能使员工更好地为企业工作。

【管理案例】



特别提示

管理者的工作职责是为员工提供激发他们潜力的环境，但是员工本人也有责任对自己实施自我激励。



本章小结

激励是管理工作的重要方面。关于如何激励人的研究由来已久，至今已经形成了一系列有相当影响的理论。人的行为是由动机决定的，而动机是由需要支配的。所谓激励，就是创设满足员工各种需要的条件，激发员工的工作动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。本章主要介绍了三种早期的激励理论，包括马斯洛的需求层次理论，麦格雷戈的X理论和Y理论，赫茨伯格的双因素理论。它们体现了当今各种理论的成长甚而，实践中的管理者经常使用这些理论解释员工的动机。还介绍了六种当代激励理论，包括三种需要理论，目标设置理论，强化理论，工作特征模型，公平理论，期望理论。它们代表了当今员工激励方面比较成熟的解释，都有大量研究证据的支持。根据激励理论处理激励实务时，应针对员工的不同特点采用不同的方式。本章最后介绍了四种激励方式，包括工作激励、目标激励、成果激励、培训教育激励。



名人名言

我们宣布讲究实绩、注重实效，却往往奖励了那些专会做表面文章、投机取巧的人。

——管理专家米契尔·拉伯福

不能搞平均主义，平均主义惩罚表现好的，鼓励表现差的，得来的只是一支坏的职工队伍。

——管理学者史蒂格

能用他人智慧去完成自己工作的人是伟大的。

——管理专家旦恩·皮阿特

奖励什么，就会得到什么。

——管理专家米契尔·拉伯福

企业的成功靠团队，而不是靠个人。

——管理大师罗伯特·凯利

习　　题

1. 选择题

（1）需要层次理论认为，人的行为决定于（　　）。

A．需求层次　　B．激励程度　　C．精神状态　　D．主导需求

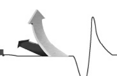
（2）根据双因素理论，下列选项中（　　）不属于激励因素。

A．成就　　B．地位　　C．责任　　D．承认

（3）某公司对其员工的工作条件进行了改善，这是为了更好地满足员工的（　　）。

A．生理需要　　B．安全需要　　C．感情需要

D．尊重需要　　E．自我实现需要



（4）提出期望理论的是（　　）。

A．马斯洛　　B．韦伯　　C．弗罗姆　　D．亚当斯

（5）渴望结成紧密的个人关系、回避冲突以及建立亲切的友谊属于（　　）的需要。

A．成就　　B．依附　　C．权力　　D．尊重

（6）为了激发员工内在的积极性，一项工作最好授予（　　）。

A．能力远远高于任务要求的人　　B．能力远远低于任务要求的人

C．能力略高于任务要求的人　　D．能力略低于任务要求的人

2．填空题

（1）________是产生激励的起点，进而导致某种行为。

（2）强化理论认为人的行为是对其_______的函数。

（3）进行目标激励时，绩效目标要根据_______来设定。

3．判断题

（1）处于需要最高层次的是尊重的需要。（　　）

（2）提出公平理论的是亚当斯。（　　）

（3）强化理论是美国心理学家马斯洛首先提出的。（　　）

（4）从期望理论中，我们得到的最重要启示是存在负效价，应引起领导者注意。（　　）

（5）激励的对象主要是人，或者准确地说是组织范围中的员工。（　　）

（6）下属的行为是一种通过采取行动来满足未实现的需要的过程，而领导者的行为不是。（　　）

（7）需要层次论试图回答人性的假设问题。（　　）

（8）在双因素理论中，满意的对立面是不满意　。（　　）

4．问答题

（1）请解释激励、动机。

（2）什么是正强化？什么是负强化？

（3）叙述 X 理论和 Y 理论的主要内容。

（4）什么是保健因素？什么是激励因素？

（5）请解释效价、期望值。

（6）员工感到不公平时，有哪些做法？

（7）什么是目标激励？

5．讨论题

（1）能否过度激励某个人？讨论一下。

（2）有三位管理者，分别是：高度的责任感、人际关系导向明显、权力欲望强烈，请问你愿意为谁工作，他们三人的特点是什么？请讨论。

6. 案例题

硅谷高科技员工的激励

一些人认为，典型的加利福尼亚人与世界上别的地方的人有所不同。尽管这是人们的某种成见，但是至少有一部分加州人确实与众不同。这部分人在硅谷工作，就职于那些推动科技与信息发展前沿的高科技公司。

以他们当中的一员凯西小姐为例，她典型的一天是这样度过的：白天工作 12 个小时后，晚上 9 点锻炼身体，然后接着工作。这就是她一贯的作息安排，每周 6 天，并一直能坚持好几个月。凯西是娱乐产品部的项目经理，主管电脑游戏光盘的制作。她一般每周工作一百个小时左右。和她在硅谷的那些同事们一样，她并不需要遵守严格的时间规定，而只是在自己想工作的时候才工作，只不过她大多数时候都想工作而已。

什么可以激励人们过这样一种生活呢？在硅谷，很多特殊的机会层出不穷，这就为某些人提供了强大的激励机制。在这里，一种普遍的激励因素是金钱。在今天，硅谷有 1/3 以上的高科技公司给员工以股权，而对非高科技公司，这一比例不到 1/12。因此，在这一行业中，短时间内暴富是完全可能的。而且即使有人赚不到钱，他能得到的基本补偿金也非常诱人。例如，硅谷的软件、半导体工人每年平均可以得到 7 万美元的补偿金，而美国普通工人平均每年只能得到 2.7 万美元。

对于这个行业的人来说，对所从事工作的热爱是另一个重要的激励因素。虽说钱很重要，但很多人承认，如果只是为钱，他们是不会像现在这么努力的。事实上，很多人都认为自己的工作可以与音乐家的工作相媲美，因为工作给了他们发自内心的快乐，工作本身就是最吸引他们的地方。

第三个激励因素是，在硅谷的工作有很高的显示度，容易为人所认可。相对于其他行业的人来说，他们有更多的机会在顾客中闻名。比如说，娱乐产品部发行了凯西监制的游戏光盘。成千上万的顾客会来买这种光盘，并在他们的电脑上使用。她的名字就会出现在制作人员的名单中，就像电影制片人的名字出现在影院中一样。

来自同行的压力和认同也是非常重要的激励因素。这个行业中的人工作时间都很长，这也成了整个行业通行的一种“标准”。人们去上班时就知道自己必定工作很长时间，这是既定的事实。他们这么做是因为每个人都这样，不这么做的人就会遭到同行的讥讽。

最后一个激励因素是这些工作所提供的自主性。事实上，现在流行的很多管理方式，比如说授权，就诞生于硅谷。诸如惠普和苹果电脑一类的公司已经摒弃了传统组织机构中指令控制式的管理。公司从不对员工的工作时间安排、工作进度以及服装规范等方面加以规定。相反，员工可以来去自由，可以带宠物上班，也可以在家工作。简而言之，他们可以自主选择在何时、何地以及以什么方式开展工作。对于今天的很多员工来说，这种弹性是非常有吸引力的。

问题：

（1）如何用马斯洛的激励理论来解释硅谷员工的行为？

（2）如何用赫茨伯格的双因素理论对员工的行为加以解释？

（3）对于成就、归属和权力的需要是否对这些员工有激励作用？

（资料来源：张德，吴志明. 组织行为学[M]. 2 版. 大连：东北财经大学出版社，2006.）



【阅读材料】

第13章

管理沟通

教学目标

通过本章的学习，了解沟通的内涵与重要意义，理解沟通的本质与一般过程，掌握人际沟通的障碍及改进的方法，同时理解掌握组织沟通常见形式的特点。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
沟通的内涵与作用	（1）沟通的内涵的理解 （2）沟通的重要意义的理解 （3）理解掌握沟通的类别	（1）沟通的涵义 （2）沟通的重要性 （3）沟通的类别 （4）非语言沟通
沟通管理	（1）理解沟通的过程 （2）人际沟通的障碍及改进方法的理解和应用	（1）沟通的过程 （2）沟通的要素 （3）人际沟通的障碍 （4）有效沟通的实现
组织沟通	（1）理解掌握组织沟通的常见形式 （2）了解沟通在会议和谈判中的表现形式	（1）组织沟通的几种路径 （2）会议 （3）谈判

管理就是沟通、沟通、再沟通。

——杰克·韦尔奇

基本概念

沟通　非语言沟通　上行沟通　下行沟通　横向沟通　交叉沟通　编码　解码　渠道　噪声　信息超载　过滤　选择性知觉



导入案例

梁经理的沟通方式

研发部的梁经理进公司不到半年，工作表现颇受主管赞赏，不管是专业能力还是管理绩效，都获得大家肯定。在他的缜密规划之下，研发部一些拖延已久的项目，都在积极推行当中。

上级主管李副总发现，梁经理到研发部以来，几乎每天加班。他经常第二天上班时看到梁经理电子邮件的发送时间是前一天晚上 10 点多，接着甚至又看到当天早上 7 点多发送的另一封邮件。这个部门下班时总是梁经理最晚离开，上班是第一个到。但是，即使在工作量最吃紧的时候，其他同事似乎都准时走，很少跟着他留下来加班。平常也难得见到梁经理和他的部属或是同级主管进行沟通。

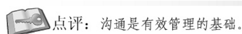
李副总对梁经理怎么和其他同事沟通工作觉得好奇，开始观察他的沟通方式。原来，梁经理都是以电子邮件交代部属工作。他的属下除非必要，也都是以电子邮件回复工作进度及提出问题，很少找他当面报告或讨论。电子邮件似乎被梁经理当作和同事们合作的最佳沟通工具。

但是，最近大家似乎开始对梁经理这样的沟通方式反应不佳。李副总发觉，梁经理的部属对部门逐渐没有向心力，除了不配合加班，还只执行交代的工作，不太主动提出企划或问题。而其他部门主管，也不会像梁经理刚到研发部时，主动到梁经理办公室聊天，大家见了面，只是客气地点个头。开会时的讨论，也都是公事公办的味道居多。

李副总趁着在楼梯间抽烟碰到另一部门主管陈经理时，以闲聊的方式问及梁经理工作相当认真，可能对工作以外的事就没多花心思，李副总也就没再多问。

这天，李副总刚好经过梁经理房间门口，听到他打电话，讨论内容似乎和陈经理的业务范围有关。他到陈经理那里，刚好陈经理也在打电话。李副总听谈话内容，确定是两位经理在谈话。之后，他找了陈经理，问他怎么一回事。明明两个主管的办公室相邻，为什么不直接走过去说说就好了，竟然是用电话谈。陈经理笑答，这个电话是梁经理打来的，梁经理似乎比较喜欢用电话讨论工作，而不是当面沟通。陈经理曾试着要在梁经理的房间谈，而不是电话沟通。梁经理不是以最短的时间结束谈话，就是眼睛还一直盯着计算机屏幕，让他不得不赶紧离开。陈经理说，几次以后，他也宁愿用电话的方式沟通，免得让别人觉得自己过于热情。

了解这些情形后，李副总找了梁经理聊聊。梁经理觉得，效率应该是最需要追求的目标，所以他希望用最节省时间的方式达到工作要求。



点评：沟通是有效管理的基础。

很多管理者都忽视了沟通的重要性，而是一味地强调工作效率。实际上，沟通看似小事情，实则意义重大。选择合适的沟通方式，沟通顺畅，工作效率自然就会提高。本章主要介绍沟通的内涵及过程、沟通的障碍及如何实现有效沟通，组织沟通等。

13.1 沟 通 概 述

如果没有沟通，组织就无法开展活动，管理者就无法实施管理，无法制定决策，因而员工也就无法正常工作。沟通是使组织成为一个真正整体的黏合剂——如果承载信息流动的沟通渠道无法连接员工，那么组织将无法继续存活。



沟通是公司借此实现公司战略、公司目标和公司产出的手段。组织规划和组织战略发展要求决策制定者之间进行恰当的沟通。决策的传达同样是信息沟通。管理者将这些决策传达给下级员工，员工之间相互传达，以正确执行决策或战略。此外，管理者还会与供应商和客户进行沟通。由此我们得知，沟通是公司员工和管理者获取关于市场和竞争对手信息的手段。

13.1.1 沟通的含义

沟通是借助一定手段把可理解的信息、思想和情感在两个或两个以上的个体或群体中传递或交换的过程，目的是通过相互间的理解与认同来使个人和群体间的认知以及行为相互适应。

对沟通的理解要注意一下几个方面：①沟通是指意义的传递与理解，它涉及的是信息的交流，只有在信息被对方理解的时候才能称为实现了沟通。②成功、有效的沟通并不意味着沟通双方达成了协议，而是双方准确地理解了对方传递的信息。有时候由于价值观念或利益的直接冲突，沟通双方并不能达成一致，但只要双方充分理解了对方的思想就意味着实现了沟通。③沟通包括人际沟通和组织沟通，人有善言者与不善言者，组织也有善于沟通者与不善于沟通者，危机管理、公共关系就是组织与外界沟通的重要手段和方法。④没有沟通就没有一个很好的计划，也就不会有很好的组织；没有沟通则个人无法融入团队和组织，组织无法相互合作和融入社会。⑤良好的沟通需要有事先的计划和恰当的技巧。



【管理故事】

13.1.2 沟通的重要性

美国著名的普林斯顿大学曾对 1 万份人事档案进行分析，发现“智慧”“专业技术”和“知识”在个人的社会成功中只起 25%的作用，影响个人成功的其余 75%的因素与良好的个体间沟通有关。

具体而言，沟通在管理上的重要性在于以下几点。

（1）沟通是有效管理的基础和前提。管理活动无论是计划、决策，还是领导、激励和控制，都需要组织内外的各种相关信息，都必须以充分的沟通为前提。所有这些活动的基础无外乎信息的交流，而信息的交流过程本质上就是沟通的过程。缺乏沟通，人与人之间、人与组织之间就无法进行任何交流，一切社会活动也将无法进行。实践表明，许多决策的失误，都是由于资料不全、沟通不畅造成的。

（2）沟通是统一思想和行动的工具。一个领导者不管他有多么高超的领导艺术水平，有多么灵验的管理方法，他都必须将自己的意图和想法告诉下属，同时了解下属的想法。在重大问题上统一思想认识和行动，非常有利于组织目标的实现，但是每个组织都由很多人组成，由于所处的位置不同、利益不同、掌握信息的不同、知识经验不同，组织成员对决策和政策的态度与反应是不可能一样的。为使组织成员能够统一思想、明确任务并统一行动，以达到既定的目标，就必须运用多种技巧和方法进行反复的宣传和沟通。

（3）沟通是在组织成员之间建立良好人际关系的关键。一个团体内人际关系如何，主要取决于团队沟通的水平、态度和方式。融洽的人际关系取决于相互之间很了解、有感情、配合默契，这就要依赖有效的人际沟通。在组织中建立一个良好的沟通渠道、沟通体系和沟通氛围是一个领导者的重要任务，也是形成组织良好人际关系的关键。

（4）沟通也是组织与外部环境之间交互联系的桥梁。任何组织都必然要和许多利益相关者所构成的社会环境之间发生各种各样的关系，这些外部环境是决定和评价组织存在价

值的最终确定力量，这就使得它不得不和外部环境进行有效的沟通。而且，由于外部环境永远处于变化之中，组织为了能够存续发展，就必须适应这种变化，良好的沟通，是一切组织存续发展的基础。

总之，沟通一方面使组织内每个成员都能够做到在适当的时候，将适当的信息，用适当的方法，传递给恰当的人，从而形成一个健全而又迅速有效的系统，以利于组织行为的一致性与协调性；另一方面使组织与其外部环境之间保持交流的持续性与连贯性，以利于组织迅速而有效地把我环境机会，避开环境威胁。

13.1.3 沟通的类别

根据不同的划分标准，可以把沟通划分为不同的类型。比如按照功能划分，沟通可分为工具式沟通和感情式沟通；按照组织系统划分，沟通可分为正式沟通和非正式沟通；按照方向划分，沟通可分为下行沟通、上行沟通和平行沟通；按照是否进行反馈划分，沟通可分为单向沟通和双向沟通。但最常用的是按照信息载体的不同，将沟通划分为语言沟通和非语言沟通，并在此基础上进一步细分（图 13.1）。

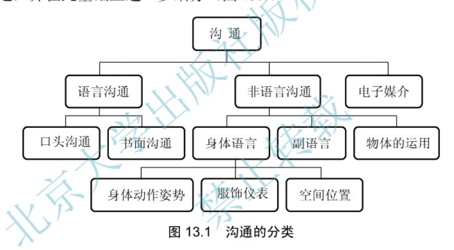


图 13.1 沟通的分类

1. 口头沟通

口头沟通是所有沟通形式中最直接的方式，并且绝大部分的信息都是通过口头传递的。口头沟通的方式灵活多样：既可以是两人之间的促膝谈心，也可以是群体间的雄辩舌战；既可以是有备而来，也可以是即兴发挥。

口头沟通的优点主要是快速传递和及时反馈。在口头沟通方式下，信息可以在最短时间内被传达，并在最短时间内得到对方的回复；如果接收者对信息有疑问，迅速的反馈可使发送者对所发信息进行及时修正。双向的面对面沟通除了传递信息之外，还有利于增进相互的感情。另外，上下级的直接交流，会使下属感到被尊重和受重视，从而进一步密切上下级之间的关系。

但是，口头沟通也有缺陷。口头讲话时可能会因缺乏系统性与条理性而无法全面地阐明问题，或因语言能力或口齿不清而造成表述问题；一般情况下，口头沟通是没有文字记录的，难以保存，因此缺乏事后的求证性；再就是信息从发送者开始，在一个又一个人传递过程中，每个人都依自己的偏好增删信息，以自己的方式诠释信息，从而当信息经多人传送到达终点时，其内容往往与最初的含义存在巨大的偏差。如果组织中的重要决策通过



口头方式，沿着权力等级链上下传递，则信息失真的可能性是相当大的。

2. 书面沟通

书面沟通具有有形展示、长期保存、法律防护依据等优点。书面沟通信息可以长期保存，以备查询，对于复杂或长期的沟通而言，尤为重要。一般情况下，人们很少会与书面的东西进行争辩。

把东西写出来，可以促进人们对自己观点进行更加认真的思考。一些口头交流中容易混淆的东西可以用书面语准确地表达，它给读者更多的时间和空间去理解和想象书写者要表达的含义，因此书面沟通显得主题鲜明、逻辑性强、条理清楚。此外，书面化的东西非常容易复制和传播，有利于提高沟通的效率。

当然，书面沟通也有自己的缺陷。相对于口头沟通而言，书面沟通耗时较长，也没有当面口头沟通的表达丰富，难以传递过多的细节；再就是书面沟通不能及时提高信息反馈，既无法确保所发出的信息被接收到，也无法及时得到接收者对信息的看法。

3. 非语言沟通

在人际沟通中要大量使用非语言沟通方式，通常人们也非常希望用非语言的方式来强化语言沟通的效果。非语言沟通的内涵非常丰富，为人们熟知的领域是身体语言、副语言以及物体的运用。

（1）身体语言。身体语言沟通是指通过动态无声的目光、表情、手势等身体运动，或静态无声的身体姿势、空间距离等形式来实现沟通。人们可以借助面部表情、手势动作等身体运动来传递诸如攻击、恐惧、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等意图或情绪。人的身体动作往往会在不经意之间泄露一个人内心或潜意识的想法，因此交流时留意对方的身体语言对于理解其真实的内心感受很有帮助。另外，沟通时人与人之间的空间位置关系也会传递出相关信息，比如可以从双方所处的空间位置和距离的远近来判断双方的密切程度。

（2）副语言。副语言沟通是通过非语言的声音、声调、语气、节奏等来实现相关信息的传递，副语言在沟通过程中也起着非常重要的作用。哭、笑、疑惑、沉痛、高兴等情感完全可以不借助有意义的语言就能够表达出来。

（3）物体的运用。除了运用身体语言和副语言外，人们也经常通过物体的运用和环境的布置等手段来传递信息。服饰是最简单常见的传递信息的物体，不同的服饰和式样会给人们不同的暗示。比如警察的服饰会给人威严、正义的感觉，哪怕穿警察制服的是一个假冒的普通人，犯罪分子也会远远地躲开。办公室的布局和办公桌上的物件，包括管理者身上的物件都在无声地传递着有关所有者的信息。



【管理故事】

4. 电子媒介

随着信息技术的发展，电子媒介在人际沟通中也发挥着越来越重要的作用，如电话、短信、电子邮件、网络聊天、博客等已经成为人们重要的沟通手段。这种沟通方式传递信息快、容量大、费用低，越来越受到人们的重视。掌握这些媒介各自的特点，学习如何使用这些新的媒介对于提高我们的沟通能力有很大的帮助。管理信息系统（MIS）就是企业



收集、处理、传递信息的一个新的平台，为企业的组织沟通提供了全新的方式和机会。

13.2 沟 通 管 理

13.2.1 沟通的过程及要素

沟通的过程就是发送者将特定的信息通过渠道传递给接收者的过程。每一次沟通个过程都包括以下六个要素：信息、编码、通道、译码、反馈和噪声（图 13.2）。

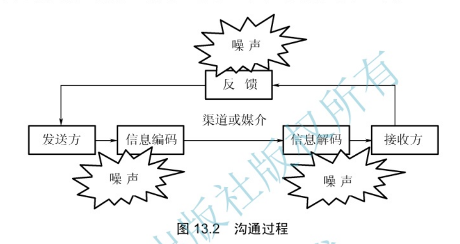


图 13.2 沟通过程

（1）编码（Encoding）：是指信息的发送方将想法、构想和事实转化或者编码为由符号、图像和话语构成的信息。



特别提示

一个会讲话的人，不是记得别人说过的话，而是能说些让人记得的话。

——【美】曼斯菲尔德

【管理故事】

（2）信息（Message）：是指发送方发送的编码信息。比如，新员工李平做得很出色，他的经理希望向他传达这一信息。因此，经理将这一想法转化成语言表达出来：李平的工作表现在稳步提高，他的绩效水平达到了他预期水平的 80%。这些话语就是信息。经理也可以画一个图表来表明李平的绩效模式，并用直线表示他的目标绩效水平，那么这幅图表也是信息。

（3）渠道（Channel）：是指能够将信息传递给接收方的媒介，包括声音、文字、视频、电视和肢体语言等。

（4）解码（Decoding）：是指将发送方的信息解释并翻译成接收方可以理解的信息。解码获得的信息应该与发送方意图沟通的信息一致。当信息的接收方看到、读到或听到信息时，信息就被解码了。

（5）反馈（Feedback）：是指对成功沟通的核实。此时，信息的接收方就成了新信息的发送方，并将该信息又发给了原信息发送方，这样，信息发送方就可以判断接收方是否理解了他发送该信息的意图。重复或解释原信息、要求对方进行阐释以及询问结论是否正确的做法都属于反馈的范畴。

（6）噪声（Noise）：是指以任何方式对发送方意图沟通的信息进行阻碍、曲解或改变。



例如，自然噪声、机器噪声或他人的谈话声音，甚至也可以是指发送方或接收方由于其他事情而心不在焉，以致无法专注于被传递或接收的信息等。

实质上，在沟通过程中，发送方将信息翻译（编码）成话语、符号或图像，并将编码信息通过一定的媒介（渠道）传递给接收方。然后，接收方在接到信息后，将接收到的信息重译（解码）为发送方旨在传达的信息，如果幸运的话，接收方重译的信息与发送方旨在传达的信息完全一致。在信息传达过程中，噪声可能会在传达过程中的任何一个阶段介入，使接收方接收到的信息与传达方传达的本意有所出入。反馈是一种双向沟通，能够帮助核实传达方是否成功向接收方传达了信息，能够确保接收方接收到了正确的信息。

在沟通的整个过程中，沟通障碍会使接收者接收到的信息与传达方传达的信息不同。这些障碍属于信息干扰，这种干扰可能来自发送方、接收者、组织，也可能来自其他形式的干扰。下面，我们将介绍其中一些障碍形式。

13.2.2 人际沟通的障碍

在沟通过程中，由于存在种种原因，信息往往会丢失或被曲解，从而影响个体或组织间的正常沟通。了解人际沟通的障碍会有利于提高沟通的效果。人际沟通的障碍包括以下几个方面。

（1）非语言暗示。根据非语言交流研究领域的专家艾伯特·梅拉贝恩（Albert Mehrabian）的研究，在所有口头沟通中信息的 7%来自词汇，38%来自语调，55%来自面部表情和肢体语言。为使沟通有效和有意义，上述三部分传递的信息必须一致。如果任何一部分与其他部分传达的信息不同，那么接收方就会接收到相互矛盾的信息。

（2）未经澄清的假设。构成信息基础的假设没有得到沟通和确认。比如丈夫说“有事晚点回去”，意思是 11 点以后回家，而妻子理解成是 8 点多到家，于是在家做饭晚一个小时，等丈夫一起吃饭，结果可想而知。

（3）表达不清或语义曲解。由于语言能力的差异或者故意含糊，造成措辞不当，表达混乱，或者理解不准；背景也会造成曲解。比如“经常锻炼身体”，有人想到的是每天，有人想到的是每个月有那么几天。

（4）过滤。指故意操纵信息，使信息显得更容易得到接受；过滤的程度与组织的层级数、目的和文化有关；信息传递中的损失和遗忘也会造成另一种过滤。

（5）选择性知觉。人们总是很容易注意到与自己言行思想一致的东西，而忽视相冲突的东西；人们根据自己的兴趣、经验和态度而有选择地去解释所看到或所听到的信息；接收者还会把自己的兴趣和期望带进信息之中。

（6）情绪。极端的情绪也会阻碍有效的沟通。研究表明兴奋、激动、悲伤、焦虑、沮丧等状态下做出的决策往往是错误的，自然也会影响有效沟通。

（7）信息超载。过多的信息会使接收者晕头转向，感到压力，于是可能拖延、回避、过滤甚至置之不理；更多时候只处理最紧迫、最显眼的信息。

（8）文化障碍。在不同的文化中，相同的话语和姿势表达的含义却不同。例如，在世界上大多数国家，竖起大拇指这一手势表示“可以，好的”。但在尼日利亚、阿富汗、伊朗、希腊以及意大利的部分地区，这一手势是侮辱性动作，与在美国文化中竖起中指所表达的意思是相同的。



【管理故事】

（9）其他。如不善聆听、过早评价的冲动，缺乏足够的时间去消化理解信息，共同双方权力、地位的差异等。

13.2.3　有效沟通的实现

1. 克服沟通的障碍

要克服沟通的障碍应注意以下几方面。

（1）系统思考，充分准备。信息发送者首先要对想要传递的信息有详尽的准备，并选择适宜的沟通渠道和场所。

（2）因人制宜，简化语言。发送者要考虑接收者的心理特征、知识背景等，以此调整自己的谈话方式、措辞及服饰仪态；简化语言，使信息不但能被对方接收，而且易于理解，也即清晰易懂。

（3）调整心态，换位思考。在沟通时要尽量使双方的心态都比较平静，防止情绪对言语及沟通的影响；交流时要设身处地替对方着想，想象他的思路，体会他的观点，感受他的感觉。



知识链接

仲弓问仁。子曰：“出门如见大宾，使民如承大祭。己所不欲，勿施于人。在邦无怨，在家无怨。”仲弓曰：“雍虽不敏，请事斯语矣！”

——孔子《论语·颜渊篇》

译文：仲弓问孔子如何处世才能合乎仁道？孔子回答道：“出门与同仁行礼如见贵客一般，对民如大祭一样凝重，自己不喜欢的事不要强加给别人。如此在朝上就不会招谁怨，在家中私下的交往也不招谁恨。”仲弓感谢道：“我虽迟钝，但一定要牢记先生的话。”

（4）积极倾听，运用反馈。要克制过早评价的冲动，用足够的时间去倾听和消化理解信息；另外及时运用反馈，克服误解或不准确理解信息，同时可以让对方有高的积极性继续交流；必要时可以询问或复述对方的观点。

（5）注意非语言信息。在口头交流中，非语言信息占有更大的比重，有时候出于各种原因，人们会言不由己，所说并非所想，而非语言信息往往更真实；同时要记住在沟通中出现言行不一致时，“行动比语言更明确”，你的行为才是别人度量你的标尺。

（6）组织沟通检查。经常性地检查组织的沟通政策是否合适、正式和非正式的沟通网络是否畅通、管理者的沟通技术和技能是否达到要求、组织沟通活动是否正常等。

2. 积极倾听

沟通首先是倾听的艺术，会听的人到处都受欢迎。“倾听”在我们工作中占了重要地位，听得准确与否直接关系到我们的行动正确与否；细心地聆听既是对自己负责，也是对他人的尊重。

积极的倾听可获取重要的信息，能够激发对方谈话的欲望，能够发现说服对方的关键。俗话说，“善听者善言”，倾听不但可以掩盖自身弱点，还可以使你获得友谊和信任。

尽管倾听有这么多好处，可是很多人却缺乏倾听的技能，从而影响了沟通的效果。一般的，来自倾听者的障碍主要有：①用心不专。谈话时倾听者用心不专，不但影响其对信息的接收，而且其消极的身体语言也会影响对方的情绪和交谈的积极性。②急于发言。人



们容易被谈话者的某一观点或某一句话所吸引，急于思考如何辩驳或发布意见，从而忽视了对方接下来正在谈论的内容。③排斥异议。一些人只喜欢听和自己一致的观点，对于不同意见持反感态度，注意力就不可能集中在讲话者的逆耳之言上。④心理定式。每个人都有自己的心理定式和成见，会不自觉地按自己的观念去理解谈话者的信息。⑤厌倦。一方面是由于长时间交谈的疲劳；另一方面是人们思考的速度远远快于说话的速度，不断的等待让我们听话时容易疲倦。

实现积极的倾听，要注意以下基本要求。①选择安静的地方，谈话中注意"移情"，也就是换位思考；该沉默时必须沉默，不要多说。②倾听时最好全神贯注，注意非语言暗示；保持目光接触和赞赏性的肢体语言，避免分心的动作或眼神，表现出对交流的兴趣；对方谈话时，尽量不要争辩或打断谈话。③要对完整性负责，避免中途打断说话者或过快地或提前做出判断。当你没有听清楚时，可以用疑问的方式重复一遍；当你发觉遗漏时，直截了当地问，不要凭想象去猜测。④要留适当的时间用于讨论。



特别提示

沟通是一个有序的循环过程，你需要先用心倾听，再搞清楚自己是否已经明白，然后向对方提出你的观点，最后确保对方了解你的观点。

13.3 组织沟通

13.3.1 组织中的沟通路径

组织沟通（Organizational Communication）是指为了在组织中的两位或多位员工之间或团体之间达成共识，形成共鸣而进行的信息交换。组织沟通可以沿多个方向进行。在性质上，可以是正式沟通，也可以是非正式沟通。图13.3描述了组织中的上行、下行、横向、交叉沟通和非正式沟通路径。

1. 下行沟通

在下行沟通方式下，信息主要从组织高层成员向组织低层成员流动。上级机构或领导者按照组织的隶属关系向下级机构或人员进行沟通。下行沟通的信息主要包括组织的发展方向，方针政策，下属的任务和责任，相关的考评、报酬，解雇聘用，财务状况及其他通知和通告等。

下行沟通的目的是改变组织成员的态度以形成与组织目标一致的观念和行为，但这种沟通方式具有浓重的专制独裁嫌疑，一旦员工未能从组织中获得及时而充分的满意信息，他们往往会借助于其他渠道，如小道消息、外部媒介等，来获取相关信息，从而使他们产生猜忌和对组织的不信任。因此在组织的下行沟通过程中，领导者应当本着以人为本、公开公正的原则，坦诚地与员工充分分享信息，以培养员工对组织的信任感和主人翁精神。

在进行下行沟通的方式方面，信息技术和互联网使管理者有了更多的选择，除传统的口头和书面沟通外，他们还可以选择电子邮件、即时通信、企业内部网、门户网站、博客和网络广播等方式。管理者需要选择合适的沟通媒介，利用恰当的肢体语言和非语言暗示，以确保下属正确理解发送的信息。



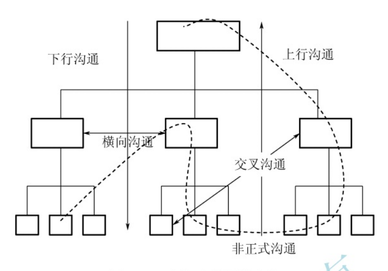


图 13.3 组织中的沟通路径

2. 上行沟通

在上行沟通方式下，信息主要从组织低层成员向高层成员流动。这种沟通可以是组织成员向领导、下级向上级反映自己的要求、愿望，提出批评、建议，也可以对上级指令的执行做出反馈。上行沟通的形式主要有调查、座谈会、汇报会、意见箱、来信来访的接待制度、下级的主动反映、离职交谈等。

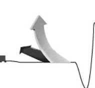
鼓励上行沟通可以帮助管理者核实下属是否正确理解了他们传达的目标和指示，可以使管理者获知员工遇到的挑战和怀有的抱怨，可以给予员工表达想法和意见的机会，从而培养员工的忠诚度，使员工认可公司的发展思路。

除了各种潜在的优点之外，对于管理者而言，下属向上级提出的反馈，即向上反馈，是非常具有挑战性的。下属通常会过滤掉不好的消息，这是因为他们担心老板不希望听到不利于公司发展的信息。平易近人，易相处，而且能够创造一种信任和公开文化氛围的管理者可以使员工卸掉思想包袱，大胆地向上反馈。当下属提出将会引起争议的信息或负面信息时，管理者适当的反应、保护隐私的举动有利于鼓励员工向上沟通。态度调查、“门户开放”政策（Open—door Policy）以及与下级员工定期召开的面对面的会谈都可以促进上行沟通。为了使下级员工可以毫无顾虑地向上级管理者反馈不好的信息，最好的方法之一可能是，上级管理者日常与员工在工作场所内和工作场所外进行非正式沟通时，做个好的倾听者。

3. 横向沟通

横向沟通也称平行沟通，这种方式下，信息主要在组织同一层次的员工之间流动。组织的许多信息不是依循组织的级别层次，而是在指挥系统的各下级机构中横向流动的。由于人们交际的需要和社会层次、地位的差异，这种横向的沟通在多数组织中都很普遍。随着组织内分工与合作活动的加剧，出现了越来越多的跨职能团队，互动的横向沟通方式就更成了一种必要。

尽管横向沟通发生在同级别员工和管理者之间，但是在所有的组织沟通中，沟通双方必须记住一点，即保持职业化，避免挑衅性的话语和任何带有负面意义的肢体语言，这是非常重要的。管理者可以采取各种不同措施促进横向沟通或部门间的沟通，他们可以指定专人负责部门间的联络工作，可以成立部门委员会或任务小组，以促进沟通和部门间的协调，解决各部门面临的共同问题。



4. 交叉沟通和非正式沟通

交叉沟通是发生在同时跨工作部门和跨组织层次的员工之间的沟通。例如，当生产部门的技术人员就某种产品问题直接与地区销售经理沟通时，交叉沟通就发生了。从组织结构和权属指挥系统来看，横向沟通和交叉沟通都属于非正式沟通，但是非正式沟通还包括其他形式，比如小道消息和突击视察。

小道消息是基于非官方的人际关系基础上的信息流动。尽管这种沟通方式不是组织官方所认可的，但当组织正式沟通渠道闭塞时，小道消息就会成为组织中主要的沟通方式。它提供的信息能够帮助人们弄清楚不明确或不肯定的事情，而管理者也会利用小道消息填补信息空白。通常情况下，小道消息具有极高的组织相关性和准确性。研究表明，约有 80%的小道消息涉及与组织相关的话题，而非私人的、恶意的流言。同时，小道消息中，70%～90%的细节都是准确无误的，许多高明的管理者重视并善于利用小道消息。当然，在危急时刻，管理者需要有效地控制小道消息，使之不成为信息的主要传播渠道，以减少有害小道消息对组织的危害。

突击视察是组织高层的管理者随机地出现在组织不同层次、不同部门与相关人员进行沟通，以直接的方式了解真实的信息。这种方式减少了信息传递的滞后和失真，还能够了解难以传递的细节，从而能更好地掌握问题的真实情况。这一非正式的沟通方式在有的组织已经被正式化了，“走动管理”和“巡视员制度”就是有效的方式。

在当今变革创新日益迅速的环境中，为节省时间、促进协调、提高效率，组织需要越来越多的非正式沟通。由于交流者既不在同一部门，也不属于组织的同一层次，从效率和速度的角度看，非正式沟通是十分有益的。当前，在越来越多的组织中，一个员工可通过电子邮件与任何其他的员工进行沟通，而无论他们的工作部门和组织层次是否相同。当然，没有适当的控制和防范措施，非正式沟通也会引发相关问题，带来负面影响。

13.3.2 会议

会议是组织常用的交流信息、传递思想、统一行动的沟通方式。作为组织最常见的一种活动，管理者几乎每天都可以看到、听到或亲身参与其中。有资料表明欧美国家的经理们每天工作时间的 1/3 是与某个人单独会谈，还有 1/3 的时间是参加各种各样的群体会议；日本科长以上管理干部 40%以上的工作时间是在开会；而在我国，每天召开的会议更是达 1 000 万次之多。太多耗时费力的会议在提醒管理者一定要注意利用会议的优越性，同时要努力避免一些导致会议失败的常见错误，否则其管理的成本将是巨大的。

组织会议的整个过程都应体现沟通的理念，以下是组织会议时经常要注意的一些方面。

（1）会议的准备、预算。会议的准备从分析会议的必要性和主题开始，要有正当的开会理由，否则不应该随便召开会议。当组织者需要大量信息在短时间内扩散到较大范围，并且需要多方协商时，才有必要召开会议。然后在此基础上，进一步确定会议的议程、规模和预算。

（2）与会者的权利和资格。一般会议人数不宜太多，参与人数应当控制在 10 人以内，人数越多越难以发挥作用，反而会起到负面作用。如果参与的人数太多，可以让同一部门或相同意见的人推选代表参加，还可以适当调整议程，让一部分人在讨论完一个议题后离场。有时候，具有职权的主管不能或不想出席会议，而只派一个未经授权的下属去参加会议，使得会议漫长且难以做出决断。因此一定要对与会者的权利和资格做出明确限定。

（3）时间、地点的安排。确定会议时间应考虑尽量让所有与会者都能参加会议，或者根据需要将会议安排在一个特殊的时间。比如，为了就某一问题很快达成协议，那么最好把会议安排在下班前一个小时。会议举行的时间也不宜过长，如果有很多问题要讨论，可以分几次会议举行，防止疲惫和枯燥影响会议的效果。会议的地点应以交通方便为主，会场能够适应会议的级别和与会者的身份即可，会场内应具有一些相关的设施，如投影仪、写字板等，再就是要考虑会场的通风、抽烟、方便等细节，对于大型会议还要考虑与会者的餐饮、住宿、车票等问题。

（4）会议座位的安排。会场布局和座位的安排也会对会议效果有很大影响，不同位置的人对议题的态度和参与的热情会有一定的差异。坐在主持人旁边的人地位较高，容易引起注意和重视，发言机会也较多，他们通常是主持人拉拢的对象。但是如果这种情形过于明显，座次过于对立，很有可能引起激烈的冲突，反而有害于会议的整体目标。

（5）会议主持者的作用。做好前述工作后就要发放会议通知，等待会议的召开。会议主持者对会议能否顺利进行发挥着十分重大的作用，他要营造好会议的气氛，善于协调会议中的不同意见，让大家热烈而不失理智地讨论；要防止部分人把会议演变成角逐权力的场所，或者专制会议，让会议成了“一言堂”；还要善于总结，控制会议的节奏。

（6）会议记录。会议记录是会议内容和过程的真实凭证，可以防止一些人在会议上不负责任地发表意见，而会议之后或在执行中出了问题时不愿意承担责任。有时候对会场发言进行录音也是必要的。

（7）会后的收尾。会议结束以后，组织者要对会场及时清理，对会议记录尽快整理，必要的话还要编写会议纪要，发送给与会者再次提醒会议的主要内容和最终结果。对于大型的会议，多数时候应给与会者寄送会议的决议和感谢信，以利于长期合作。

（8）其他。重要正式的会议，需要一些人员专门从事服务工作，比如分发文件、倒茶送水、传接电话等，以便尽量减少与会者不必要的活动，影响会场气氛和效果。

13.3.3　谈判

谈判是有关方面就共同关心的问题互相磋商、交换意见、寻求解决途径和达成协议的一个沟通过程。谈判是一类非常特殊的沟通，沟通双方为了各自的利益坐在一起，双方都在传递一些信息，同时又刻意地掩饰另一些信息。从性质上看，谈判的基本类型有两个：零和谈判和双赢谈判。零和谈判就是双方就既定的利益进行谈判，一方所得就是另一方所失，因此双方都想尽量多得，对抗性非常明显。双赢谈判则是通过谈判寻找一种双方都能得利的方案，这种情况下信息较为公开，双方相对坦诚，灵活性较大。事实上，很多谈判都是双赢谈判，比如在商场购买东西，如果双方局限于对价格的争夺，就成了零和谈判，成了“不二价”，很多人也觉得不可能在商场里讨价还价；但是如果能看到交易达成与否给双方带来的全面利益，那么便成了双赢的，完全可以进行价格谈判。有很多专著都对谈判的技巧和方法进行了深入的阐述，这里只对谈判的基本原则作些介绍。



知识链接

台湾问题不容谈判。

——邓小平



谈判应遵循以下基本原则。

（1）避免在立场上磋商问题。立场是在谈判之前就要确定了的，明确的立场为谈判者在压力和不确定条件下提供一种标准，防止冲动和感情用事造成不良后果；同时鲜明的立场还可以赢得对方的尊重，有助于为谈判争取好的结果。

（2）区分人与事。谈判中要把对方的要求和对方的人格区分开来，要尽量避免在谈判桌上责备对方，一旦将对对方要求的不满变成了对对方个人的攻击，伤了对方的感情，那么极有可能使谈判破裂或在不知不觉之间就损失了利益。

（3）提出互利选择。谈判是双方的合作，每位谈判者都有其实质利益和表面利益，只要双方的实质利益不是集中在同一个点上，那么就存在谈判余地。因此，尽量了解对方的真实需求，提出互利性选择会更有利于协议的达成。简单说就是寻求对我方代价低而对对方好处多的东西。

（4）坚持客观标准。谈判的压抑和紧张气氛容易使人陷入为谈判而谈判的误区，坚持客观标准可以克服这一问题。客观标准也表现为将对方的承诺量化，有时候谈判一方好像不断做出一个又一个让步，诱使另一方做出重大关键让步，这时谈判者如果能够将对方的让步用客观标准加以量化，就不会被这种手段迷惑。坚持客观标准还表现为，不要在意开价，开价只是对方索要的最高价或支付的最低价而已，只要对方愿意进行谈判，就说明对方在考虑你的还价。这时如果过于在意开价，只会使自己付出更大代价。

（5）开放心态接受第三方调解。谈判中难免会有冲动或要求超出对方限度而陷入僵局的时候，这时应采取暂停的冷处理，还应接纳或去争取第三方的调停，毕竟双方是为了利益而谈判的，不能因为一时的过激而放弃利益。



本章小结

本章主要介绍了沟通的含义及重要意义，沟通的类别，沟通的过程及要素，沟通的障碍及如何实现有效沟通，组织沟通的几种路径，会议及谈判等内容。沟通是指意义的传递与理解，在组织管理和人际交往方面有重要意义。沟通可分为语言沟通和非语言沟通，并在此基础上进一步细分为口头沟通、书面沟通、非语言沟通、身体语言、副语言、物体的运用等，每种沟通各有自己的优点和缺点。每一次沟通的过程都包括信息、编码、渠道、解码、反馈和噪声几大要素，每一要素都在影响沟通的效果。要想实现高效的人际沟通，需要系统思考，充分准备；因人制宜，简化语言；调整心态，换位思考；积极倾听，运用反馈；注意非语言信息，进行组织沟通检查。组织沟通的方式主要包括正式沟通方式和非正式沟通方式两类，具体路径可分为下行沟通、上行沟通、横向沟通、交叉沟通和非正式沟通。会议是组织常用的沟通方式，管理者组织会议的整个过程都应体现沟通的理念。谈判是一类非常特殊的沟通，沟通双方为了各自的利益坐在一起，双方都在传递一些信息，同时又可以掩饰另一些信息，它有很多策略和技巧值得学习。



名人名言

耳朵是通向心灵的道路。

——伏尔泰

与人交谈一次，往往比多年闭门劳作更能启发心智。思想必定是在与人交往中产生，而在孤独中进行加工和表达。

——列夫·托尔斯泰

如果希望成为一个善于谈话的人，那就先做一个致意倾听的人。

——戴尔·卡耐基

企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。

——松下幸之助

习　　题

1. 复习题

（1）结合实例谈谈沟通在人际交往及组织管理中的重要意义。

（2）如何正确选择沟通方式与沟通渠道？请以具体例子加以分析。

（3）影响有效沟通的障碍有哪些？如何克服这些障碍？

（4）组织沟通的方式都有哪些？该如何运用？

（5）想一想你认真倾听讲话者讲话的那个时刻，该讲话者采取了哪些措施使你如此投入？

2. 案例题

年终奖的发放

就快到年底了，可李经理发现公司总裁一天比一天发愁，经私下询问才知道，总裁是在为年终奖发愁。原来公司已经形成惯例，每年年底都给大家发放2个月的工资作为年终奖；只是今年经济形势不好，公司拿不出那么多钱给大家发奖金。然而如果发少了，又害怕大家有不满和失望情绪，影响员工的积极性和忠诚度。李经理了解总裁的苦衷后，笑呵呵地向总裁保证，这件事交给他来办，一定能办好。总裁答应了。

不久，公司里就有人开始传言，“今年经济形势不好，公司的效益也比较差，听说公司年底要裁员了。”消息一出，大家都争相传告，气氛一下子紧张起来，谁能保证自己不被裁掉呢？

正当大家都捏着一把汗的时候，公司里又有传言，“听说公司不打算裁员了，就是年终奖估计没戏了。”大家得到这个消息后立刻松了一口气，毕竟年终奖与保住工作相比，后者重要多了。奖金也就无所谓了！

一周后，总裁在会议上正式宣布，“我公司不但不裁减员工，还要给每位员工发放1个月的工资作为年终奖。”

决定一经公布，全公司顿时欢呼雀跃。

问题：

（1）李经理是怎么处理奖金问题的？

（2）这里使用了哪些沟通渠道和方式？

（3）你怎么看待该事件？



【阅读材料】

第 5 篇

控　制





第14章 控制的基础

教学目标

通过本章的学习，了解控制的必要性，掌握控制理论的基本内容、控制的过程。理解控制的类型和控制的特征，同时，掌握组织绩效控制的工具方法。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
控制理论	（1）理解控制的含义 （2）有效控制的运用控制的含义	（1）控制的含义 （2）控制的类型 （3）有效控制的特征
控制过程	（1）理解控制过程包含的步骤 （2）衡量绩效、纠正偏差的实际运用	（1）确定标准 （2）衡量绩效，找出差异 （3）采取措施，纠正偏差或修订不适当的标准
组织绩效控制	（1）理解组织绩效的含义 （2）对监控组织绩效的工具理解和应用	（1）组织绩效的含义 （2）监控组织绩效的工具

基本概念

控制　前馈控制　现场控制　反馈控制　直接控制　间接控制　预算　零基预算　增量预算　组织绩效


导入案例

曲突徙薪

古时候有一个客人去造访友人，他见那家人的厨房里，烟囱做得很直，一煮饭就直冒火焰，而灶门旁边还堆了很多柴草。这个客人看到这种情况，就劝主人把烟囱改成弯曲（曲突），把柴草搬得离灶远一些（徙薪），不然轻易引起火灾。但主人不听。

不久，这家果然失火了，幸亏邻居们赶来把火扑灭。事后，主人设宴酬谢，而那个劝他改修烟囱和搬走柴草的人却没有被邀请。于是有人提醒：假如你早听那个客人的话，就不用备办酒席，更不会发生这场火灾。今天你按功劳大小来宴客酬谢大家，而那个劝你改造烟囱、搬走柴草的人却没有得到你的什么好处，这是什么缘故呢？主人听后恍然大悟，赶紧把那个人请来。

点评：凡事要防患于未然

故事载于司马光的《资治通鉴》。“曲突徙薪”这个故事，揭示了一个非常直白的道理：凡事要防患于未然，否则就要酿成“曲突徙薪无恩泽，焦头烂额为上客”的结果，悔已晚矣。

14.1 控制理论

组织的一切活动都是为了实现组织的目标。要使组织的计划任务和目标转化为现实，管理者就必须在管理工作中执行控制工作的职能，即按照既定的目标和标准对组织的活动进行监督、检查，当发现有偏差时，及时采取措施进行纠正，使组织目标得以实现。

14.1.1 控制的含义


【知识链接】

自1948年诺伯特·维纳的划时代著作——《控制论——关于在动物或机器中控制或通讯的科学》问世以来，控制论的思想和方法已经渗透到了几乎所有的自然科学和社会科学领域。维纳把控制论看作是一门研究机器、生命和社会中控制和通讯的一般规律的科学，具体地说，是研究动态系统在变化的环境条件下如何保持平衡状态或稳定状态的科学。维纳特意创造“Cybernetics”这个英语新词来命名这门科学。

在控制论中，“控制”（Controlling）的定义是：为了“改善”某个或某些受控对象的功能或发展，需要获得并使用信息，以这种信息为基础而选出的、加于该对象上的作用，就叫做控制。由此可见，控制的基础是信息，一切信息传递都是为了控制，而任何控制又都有赖于信息反馈来实现。信息反馈是控制论的一个极其重要的概念。通俗地说，信息反馈就是指由控制系统把信息输送出去，又把其作用结果返送回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制的作用，以实现预期的目标。

管理是控制论应用的一个重要领域。在管理工作中，控制的定义是，监视各项活动以保证它们按计划进行，并纠正各种偏差的过程。控制活动涉及组织的各个层面，无论是基层的管理者，还是中层管理者抑或高层管理者，都应当承担控制的职责。自上而下或者



自下而上建立一个周密而有效的控制网络系统，可以保证组织的各项活动朝着预定的目标迈进。

14.1.2　控制的类型

由于分类的角度不同，可以把控制划分为不同的类型。

1. 按控制信息的性质划分

按控制信息的性质，可分为前馈控制、现场控制和反馈控制。

1）前馈控制

前馈控制是管理者最希望采取的控制类型，因为它能避免预期出现的问题，防患于未然。所谓前馈控制是指在实际工作发生之前就开始进行的控制。前馈控制的关键是在问题发生之前采取管理行动，防止问题的发生而不是问题发生后再补救。这种控制需要有及时、准确和全面的信息，充分估计各种可能出现的情况，将不利现象消灭于萌芽状态，避免造成不必要的损失。但现实中往往很难做到，因为未来具有很大的不确定性，难以准确预料和把握。

2）现场控制

现场控制也称同期控制，是在活动发生的过程之中进行的控制。主要是基层管理者所采用的控制方法。基层管理者在作业现场走动管理，一旦出现问题，及时采取措施予以纠正，避免造成重大损失。

现场控制通常包括这样一些内容：指导下级的作业方法和作业流程；监督下级的工作以保证计划目标的顺利实现；发现不符合标准的偏差，立即采取措施纠正。现场控制的关键是控制的及时性，因此它依赖于信息的及时获取、多种控制方案的事前预备以及事发后的镇静和果断。

现场控制是控制工作的基础。控制工作的重点应是正在进行的计划实施过程。虽然在产生偏差与管理者做出反应之间会有一段时间间隔，但这种间隔是非常短的。控制工作的效果，很大程度上取决于管理者尤其是基层管理者的个人素质和工作作风。

3）反馈控制

反馈控制是最常用的控制类型，是管理控制工作的主要方式，它是在问题发生之后进行的控制。尽管组织在发现问题后立即进行纠正，但是损失已经造成了。这也正是反馈控制的主要缺点——时滞问题，即从发现偏差到采取措施之间可能有时间延迟现象，在进行更正时，实际情况可能有了很大变化，而且损失往往已经造成。但在许多情况下，反馈控制是唯一可用的控制手段。财务报表就是一个典型的例子。如果收入表中显示销售收入下降，则收入下降已经发生了。管理者这时唯一能做的就是找出导致销售收入下降的原因，并改变这一状况。

反馈控制有很多优点。一是为管理者提供了有关计划执行情况的真实信息。可以根据实际结果对工作进行评价，如果反馈显示标准与现实之间的偏差很小，则说明计划的目标已经达到；如果偏差很大，管理者就应该参照这一信息将新计划制定得更合理有效。二是可以增强员工的积极性。因为人们希望获得评价他们业绩的信息，并据此来调整自己未来的行为，而反馈正好提供了这样的信息。

对于 3 种控制类型的比较可用图 14.1 来表示。

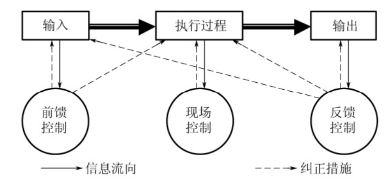


图 14.1　前馈控制、现场控制和反馈控制

2. 按控制力量的来源划分

按控制力量的来源，可分为外在控制和内在控制。

1）外在控制

外在控制是指组织的目标或标准的制定及控制工作是由其他组织来承担，自己只负责监测、发现问题和报告偏差。上级主管部门的行政命令、监督、组织程序规则的制约等，都属于这种外在的控制。

2）内在控制

内在控制是指组织的目标或标准的制定及控制工作都由组织自身来承担，组织不仅负责监测、发现问题和采取措施纠正偏差，还能够修订标准。它是一种自我控制。如目标管理就是一种各级管理者和工人共同参与制定工作目标，并实行自主安排、自我控制的一种管理制度和方法。

14.1.3　有效管理控制

控制的目的是保证组织活动达到计划的要求，以有效地实现预定的目标。有效的控制系统具有一些普遍的特征：

（1）信息准确及时。要求管理人员及时准确地掌握能够反映偏差产生及其严重程度的信息，以便及时采取措施加以纠正，避免偏差扩大，或防止偏差对组织不利影响的扩散。

（2）标准合理可操作。设计的控制系统要易于理解和可操作，标准合理。

（3）着眼全局，突出重点。在进行控制工作时，要有全局观念，要着眼于组织的整体利益，将各个局部的目标进行协调。但也不能眉毛胡子一把抓，要把控制的重点放在容易出现偏差的地方，或者放在偏差造成的危害很大的地方。要做到这一点，必须准确识别关键控制点，将全面控制与重点控制有机结合起来。

（4）保持灵活性。控制系统应该具有足够的灵活性以适应各种变化。管理者在实施计划的过程中，不能将计划目标僵化，要根据实际情况的变化，灵活处理。

（5）讲究经济性。控制工作必然伴随着人力、物力、财力的投入，因此，从经济角度上看必须是合理的。要将控制系统产生的效益与其投入的成本进行比较，如果付出的代价大于从中获得的好处，那就失去了控制的意义。在实际控制工作中，尽可能有选择地进行控制，并且不断改进控制方法和手段，以降低消耗提高经济效益。



（6）适应组织发展。制定的控制系统要符合组织的发展战略，适应组织结构的变化，以利于组织未来发展为出发点。

14.2　控制的过程

控制是根据计划的要求，设立衡量绩效的标准，然后把实际工作的结果与预定的标准进行比较，以确定组织活动中出现的偏差，分析其严重程度，进而有针对性地采取必要的纠正措施，以确保组织资源的有效利用和组织目标的圆满实现。无论在哪种类型的组织中，不管控制对象是什么，控制工作的基本过程都包括三个步骤：确定控制的标准、根据标准衡量活动成效、采取措施，消除偏差。

14.2.1　确定标准

管理控制过程的第一步就是制定控制标准。标准是人们检查和衡量工作及其结果的尺度。制定标准是进行控制的基础。没有一套完整的标准，衡量绩效和纠正偏差就失去了客观依据，也就成了空中楼阁。标准的制定是属于计划工作的范畴，各项控制标准的制定应以计划目标为依据，但通常计划只给出一个主要的目标，不一定适合控制工作的要求还需要将计划目标进一步细化为各项具体的指标和标准。因此控制的第一步就是以计划为基础，制定出控制工作所需要的标准。

1. 控制标准的类型

标准的类型很多，可以是定量的标准，也可以是定性的标准。根据目标管理的原理，控制标准应尽可能数量化，以保证控制的准确性。在管理实践中，通常使用以下几种标准：

（1）时间标准，是指完成一定工作所需要花费的时间限度，如工时定额、交货期限和工程周期等。

（2）生产率标准，是指规定时间里应完成的工作量，如组织中的每个员工每月或每年应完成的工作量。

（3）消耗标准，是指完成一定工作量所需要的有关消耗，如生产一件产品所需的人工、原材料、燃料等的消耗。

（4）质量标准，是指工作应达到的要求，或产品与劳务应达到的品质标准，如产品等级、合格率等。

（5）行为标准，是指对员工行为规范的要求，如各项操作规则、员工守则等。由于控制对象的不同，不同的组织或者同一组织的不同部门使用的控制标准可能不同。

2. 制定控制标准的方法和要求

1）制定标准的方法

常用的制定标准的方法有 3 种：统计分析法、经验判断法、技术分析法。

（1）统计分析法。统计分析法又称历史分析法，是根据组织的历史数据记录或与同类组织对比的水平，运用统计方法，经过分析而制定的标准。这种方法常用于制定与企业经营活动和经济效益有关的标准。

（2）经验判断法。经验判断法是根据管理人员的经验、判断和评估来建立控制标准。这种方法实际上是依据个人价值判断来建立标准，因此管理者对目标的期望及其价值观将起决定性作用。在使用这种方法建立标准时，应尽量克服个人主观性，充分综合各方面管理人员的知识、经验和判断，制定出相对先进合理的标准。

（3）技术分析法。技术分析法是以准确的技术参数或实测数据为基础制定的标准。这种方法主要用于制定生产定额标准。如劳动时间定额是利用秒表对受过训练的普通工人按照标准操作方法，对产品或零部件加工工序所需时间的测定计算。

2）制定标准的要求

（1）可衡量性。要求标准具备可量化的特性，便于在控制工作中对各部门的工作进行衡量，易于发现出现的偏差，易于明确责任单位或责任人。

（2）公平性。管理工作中制定出来的标准，应体现对下属的一致性，体现对事不对人的原则，不允许存在特殊化现象。

（3）可实现性。制定的标准要有利于激励，职工通过努力能够实现目标，不能脱离职工的实际情况。

（4）适度弹性。标准制定出来后，可以在一定时期内保持不变，但随着外部环境的剧烈变化，控制标准要随之而变，要对环境变化有一定的适应性。

14.2.2 衡量绩效，找出偏差

在确定了标准以后，为了衡量实际工作绩效究竟如何，管理者首先需要收集必要的信息，考虑如何衡量和衡量什么。这样，一方面管理者可以了解计划执行的进程；另一方面，可使管理者及时发现已经发生或可能将要发生的偏差。

1. 如何衡量

为了获得控制信息，管理者衡量实际工作绩效时可以采用个人的观察、分析统计报告、听取口头汇报、阅读书面报告、进行抽样调查等方法。表 14-1 总结了各种信息来源的优点和缺点，对管理者来说，综合使用这几种方法可以丰富信息的内容，提高信息的准确程度。

表 14-1 测量工作绩效的信息来源

信息的来源	优 点	缺 点
个人观察	获得第一手资料 信息没有过滤 工作活动的范围集中	受个人偏见的影响 浪费时间 贸然闯入的嫌疑
统计报告	比较直观 数据之间的关系清晰	提供的信息有限 忽略了主观方面的因素
口头汇报	获得信息的方式快捷 可以获得口头和非口头的反馈	信息容易被过滤 信息不能存档
书面报告	全面、正式、易于存档和查找	花费的时间长
抽样调查	可节省调查成本及时间	结果的准确性受抽样方法的影响

2. 衡量什么

衡量什么是控制过程中的一个关键问题，是比如何衡量更为重要的一个问题。如果错



误地选择了衡量的内容和标准，将会导致严重的不良后果。因为衡量什么会在很大程度上影响甚至决定着组织中员工的追求。衡量什么，简单地说，就是与计划实施相关的进度、费用、质量等，这些内容一般能够反映出计划实施的效果。把计划实施的状况与之前制定的标准进行比较，找出偏差，并分析偏差的严重程度。

有些控制标准在任何管理环境中都可运用。譬如，营业额、出勤率可以考核员工的基本情况；费用预算可以将管理者的办公支出控制在一定的范围之内。由于管理者工作的多样性，因此控制的标准也有所不同。例如，一个公司生产部门的经理可以用每日产量、单位产品消耗定额、废品率、顾客退货率等进行衡量；销售部门经理可用市场占有率、每笔合同的销售额、属下每位销售员拜访的顾客数量等进行衡量。

用来衡量工作绩效的指标应尽量用数量指标，如果不能用定量的方式表达时，就只能用主观衡量了，并尽可能降低主观衡量所造成的误差。

14.2.3　采取措施，纠正偏差或修订不适当的标准

1. 分析偏差

在实际工作中，偏差是在所难免的，因此要确定一个可以接受的偏差范围。如果偏差没有超出这个范围，就视为正常，无须采取管理措施。如果偏差显著地超出了范围，就应该引起管理者的重视，并关注偏差的方向。

根据偏差的方向，有正偏差和负偏差之分。正偏差是指实际的工作情况好于控制标准，即出现了正偏差；负偏差是指实际的工作结果没有达到预期的控制标准。当组织中出现了明显的负偏差，管理者会高度重视，认真分析其原因。出现正偏差通常是令人高兴的，也要分析其原因。

一般来说，出现偏差的原因无外乎 3 种：一是标准本身存在问题，如标准过高或低；二是由于组织内部因素的变化，如组织内部部门间缺乏沟通、协调、员工懈怠等；三是由于外部环境的变化，如宏观经济的调整等。

2. 采取措施

1）修订标准

当工作中的偏差是源于不切实际的标准，如一些管理者好大喜功，片面追求政绩，往往会提出一些不切实际的高指标。在这种情况下，管理者就应根据实际情况及时修订标准。当然，有时员工的工作达不到标准的要求时，他们往往会抱怨标准过高，而不愿自己承担责任。因此，管理者必须认真而又全面地分析，是否是现有标准的问题，如果确认标准本身是合理的，就应当坚持标准。

2）改进工作

如果分析衡量的结果表明，计划是可行的，标准也是合理的，出现的偏差是因组织内部工作上的失误造成的，那就要针对问题采取相应的措施，改进工作绩效，以确保标准的实现。具体来说，可以是改进生产技术、改进管理方式、调整组织结构、改进激励方式、调整培训计划、重新分配员工的工作或进行人事调整、采用其他补救措施等。

需要注意的是，有些纠偏措施会在不同程度上引起组织结构、人员关系和活动方式的调整，从而会影响到某些成员的利益，不同的人会对纠偏措施持不同态度。尤其是纠偏措

施属于对原先进行重大调整时，许多人会对纠偏措施持怀疑甚至反对的态度。因此，控制人员要充分考虑到组织成员对纠偏措施的不同态度，尽量消除员工的疑虑，争取更多人的理解和支持，避免出现一些人为障碍。

14.3　组织绩效控制

14.3.1　组织绩效的含义

组织绩效是指组织在某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率及赢利情况，是组织活动的最终结果。组织绩效实现应在个人绩效实现的基础上，但是个人绩效的实现并不一定保证组织是有绩效的。如果组织的绩效按一定的标准被层层分解到每一个工作岗位以及每一位员工的时候，只要每一位员工达成了组织的要求，组织的绩效就实现了。管理者一般都很关注组织绩效，因为它关系到组织目标的实现。

14.3.2　监控组织绩效的工具

1. 预算控制

1）预算的概念

预算是以财务术语或非财务术语来表明组织的预期成果，是用数字编制的反映组织在未来某一个时期的综合计划。预算是一种以货币和数量表示的计划，它将计划规定的活动用货币量表现出来。由于组织内的任何活动都离不开资金运动，通过预算可使计划具体化，从而进行控制。预算控制就是根据预算规定的收入与支出标准来检查和监督各个部门的生产经营活动，以保证各种活动或各个部门在完成既定目标、实现利润的过程中对组织资源的利用、费用的支出受到有效的约束。

2）预算的种类

预算的种类很多，主要有：

（1）收支预算。这是以货币来表示组织的收入和经营费用支出的计划。收入预算应考虑可能有的所有收入，但最基本、最主要的还是销售收入。由于组织的收入是组织各项支出的基础，因此，应尽可能准确地估计各项收入的数量和时间。费用的支出项目往往比较复杂。在制定支出预算时，应充分考虑各种可能产生的费用开支，还要考虑到不确定因素的存在，安排适量的经费以应付不可预见的额外支出。

（2）现金预算。现金预算是对现金收支进行的预测，并据此来衡量实际的现金使用情况。编制现金预算需要对预期的现金收入和支出、营运资金的取得、外部融资数量及每笔现金在账面停留的时间等进行估算。现金预算对任何一个组织都是很重要的。

（3）资本支出预算。资本支出预算也称投资预算，主要是组织用于厂房、机器设备及其他设施等投资项目的支出。由于这部分资本支出一般数额较大，而且回收期限较长，因此在进行预算时要结合长期计划，慎重考虑。

（4）实物量预算。这是一种以实物单位而非货币单位表示的预算方法，如产品数量、直接工时数、机器设备使用台数、原材料消耗数量等。因为在计划和控制的一定阶段采用



实物单位比货币单位更具有实际意义，如以货币单位表示的预算可能会受到物价波动的影响，造成预算与实际投入之间的不一致，因此选取实物预算作为货币单位预算的补充。

（5）总预算。它是一个综合性的预算，涉及组织所有的主要活动。通过编制预算汇总表，可以进行组织的全面绩效控制。它是将组织各个单位的预算集中起来，反映组织各项计划的总体情况。总预算包括预计的资产负债表和损益表的情况。

3）预算控制中存在的问题

虽然预算控制是一种普遍使用、行之有效的控制方法，但也存在一些问题。

（1）过于烦琐。某些预算控制计划过于烦琐，太过详细地列出所有的细枝末节，以至于束缚了管理者在管理时所必需的自由，出现了预算工作过细过死的倾向。

（2）导致本位主义。有些管理者过于强调本部门的预算，而忽视了组织目标的实现，导致了部门的预算目标取代了组织目标。如某企业的销售部门为了执行印刷费预算，在全国性的订货会只向部分单位发放了产品样品宣传单，失去了许多潜在的用户，也因此失去了大量订单。

（3）效能低下。预算通常是在上一年度预算的基础上按一定比例增减来编制的，多数情况下，相比上期的同类种费用是会增加的，而且许多管理者申请的经费数量通常要大于实际的需要量。

（4）缺乏灵活性。传统预算有一个重大缺陷就是缺乏灵活性。预算一旦获得通过，对组织日后的活动具有很大的约束力，尤其是有些“刚性预算”。由于在实际过程中情况会发生变化，如果一味地执行预算，就会严重束缚管理者的行动，甚至会妨碍组织目标的实现。

4）预算的编制

常用的预算编制方法有两种：增量预算和零基预算。

（1）增量预算。增量预算是以上一期各部门的实际开支数为基础，再根据计划期内的各种变动因素来确定各个部门的预算数量的一种预算方法。这种预算方法有两个明显的特点：一是计划期的预算是以上一期的预算作为参考的，在上一期实际支出量的基础上适当增减；二是先将资金分配给各部门，再由各部门具体安排。

（2）零基预算。零基预算是不考虑上一期的预算和实际支出数量，一切从零开始，重新分析各项支出的必要性和规模的一种预算方法。资金和其他资源的分配，是按重新排出的优先次序，而不采用过去那种外推的办法。尽可能满足排在前面的项目需要，如果分配到最后，对于一些可进行但不是必须进行的活动，已无多少剩余资金可代分配，那么最好将这些活动暂时放弃。



知识链接

1970 年美国得州仪器公司的彼得 ·A.皮尔（Peter A.Pyhrr）提出了“零基预算法”（zero-base budgeting，ZBB）的概念。美国的政府部门，特别是佐治亚州政府最早采用 ZBB，并取得了成效。随后，企业组织也相继采用这一方法。

美国一些州政府还将这种方法推广应用于部门的设立，称为“日落法”。即每年年终，现有的各个部门，特别是一些临时设立的部门像太阳落山一样将宣告结束。当新的一年开始时，各部门必须向专门的审议机构（在美国是州议会）证明自己确有存在的必要，才能像旭日东升那样重新开始。

2. 财务控制

任何一个企业的业务活动无不伴随着资金的运动，要维持企业的正常运作，必须进行财务控制。

常用的财务控制方法：一是预算控制；二是财务比率分析。预算控制是一种控制成本的重要手段，这里不再赘述，主要介绍财务比率分析。

比率分析就是将企业的资产负债表和损益表上的相关项目进行对比，形成一个比率，从中分析和评价企业的经营成果和财务状况。常用的有财务比率和经营比率两种类型，财务比率是反映企业的偿债能力和盈利能力等财务状况的比率。包括流动比率、速动比率、负债比率、盈利比率；经营比率反映企业经营效率的高低，以及各种资源是否得到了充分利用，包括存货周转率、总资产周转率（表 14-2）。

为了监控组织利用资产、负债、存货等的效率和获利情况，管理者可以使用这些比率进行监控。

表 14-2　流行的财务比率

目　标	比　率	计 算 公 式	含　义
流动性	流动比例	$\frac{流动资产}{流动负债}$	组织偿还短期债务的能力
	速动比率	$\frac{速动资产}{流动负债}$	资产的流动性，不包括存货
债务比	资产负债率	$\frac{总负债}{总资产}$	组织偿还短期债务的能力
	已获利息倍数	$\frac{息税前收益}{利息总额}$	组织偿还短期债务的能力
收益率	销售利润率	$\frac{税后净利润}{销售总额}$	各种产品带来的利润情况
	投资回报率	$\frac{税后净利润}{投资总额}$	组织投资带来的利润情况
活动性	存货周转率	$\frac{销售额}{存货}$	存货资产的利用效率
	总资产周转率	$\frac{销售额}{总资产}$	组织总资产的利用效率

3. 平衡计分卡控制

传统的控制方法偏重于财务性衡量指标，而忽视企业创造未来长远的经济价值与利益。1992 年，卡普兰（Robert Kaplan）与诺顿（David Norton）在哈佛商业评论上发表了《平衡计分卡：驱动绩效的量度》一文，受到学术界和企业界的广泛关注。

卡普兰与诺顿认为，企业的发展，不仅依赖于企业内部的因素，还依赖于外部环境。企业不仅要注重短期目标，还要兼顾长期发展的需要；既要关注财务指标，又要重视非财务方面的组织运作能力。传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事项（落后的结果因素），但无法评估企业前瞻性的投资（领先的驱动因素），因此，必须改用一个将组织的愿景转变为一组由四项观点组成的绩效指标架构来评价组织的绩效。此四项指标分别是：财务



(Financial)、客户(Customer)、内部运营(Internal Business Processes)、学习与成长(Learning and Growth)。

平衡计分卡是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度，将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。平衡计分卡是一种绩效衡量工具，强调这 4 个方面对组织的成功都很重要，而且它们之间需要保持平衡。设计平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略制导”的绩效管理系统，从而保证企业战略得到有效的执行。因此，人们通常称平衡计分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略管理工具。



知识链接

平衡计分卡(Balanced Score Card)，源自哈佛大学教授 Robert Kaplan 与诺朗顿研究院(Nolan Norton Institute)的执行长 David Norton 于 1990 年所从事的《未来组织绩效衡量方法》研究得出的一种绩效评价体系。当时该计划的目的，在于找出超越传统以财务量度为主的绩效评价模式，以使组织的策略能够转变为行动。经过将近 20 年的发展，平衡计分卡已经发展为集团战略管理的工具，被《哈佛商业评论》评为 75 年来最具影响力的管理学，它打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的方法，而是在财务指标的基础上加入了未来驱动因素，即客户因素、内部经营管理过程和员工的学习成长。

4. 标杆控制

标杆控制是以在某一项指标或某一方面实践上竞争力最强的企业或行业中的领先企业或组织内某部门作为基准，将本企业的产品、服务管理措施或相关实践的实际状况与这些基准进行定量化的评价、比较，在此基础上制定、实施改进的策略和方法，并持续不断反复进行的一种管理方法。标杆管理控制的实质是通过衡量比较来提升企业竞争地位的过程，强调的是以卓越的公司作为学习的对象，通过持续改善来强化自身的竞争优势。



知识链接

美国企业在 20 世纪 80 年代初期，面对日本产品以其高品质、低成本的优势进入市场而丧失自身的竞争力，因此想通过一套完整而有系统的过程，学习日本或世界级公司成功的经验并作为引导企业变革的基础。1985 年，美国生产力与品质中心正式提出标杆管理的定义：标杆管理是一项有系统、持续性的评估过程，通过不断地将企业流程与世界上居领导地位的企业相比较，以获得协助改善营运绩效的资讯。如西南航空公司通过研究赛车维修站员工来学习如何缩短飞机每次停航的周转时间。

美国施乐公司是实施标杆控制最有代表性的公司。1976 年前后，在世界复印机市场一直保持着垄断地位的施乐公司，遇到了来自国内外，尤其是日本竞争对手的挑战，如佳能、NEC 等公司产品成本低、产品开发周期短、管理人员少，市场不断被这些后起的对手占领。面对日趋下降的市场份额，施乐公司率先发起向日本企业学习的运动，开展了广泛、深入的标杆管理。通过全面的集中分析比较，施乐公司弄清了佳能等竞争对手的运作机制，找出了与对手之间的差距，全面调整了经营战略和战术，最终把失去的市场份额重新夺了回来。

在进行标杆管理时，其成功的关键是：在与其他企业比较前，先要了解本企业的流程；尽量使标杆管理集中并简化；掌握良好时机以进行确立法则、训练，并使相关人员多加参与；不论可能与否，让员工、客户与供应商充分参与，可激发其更高的价值；全面收集和量化资料，以提供公平合理的比较基础；与标杆管理者合作伙伴公开分享资讯；确定自己

有一些资讯，可以和标杆管理伙伴进行交换；为标杆管理合作伙伴及客户人员的实地访查做准备。

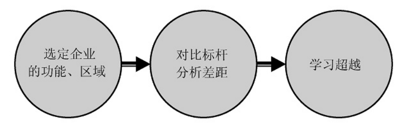


图 14.2 标杆管理和控制的流程

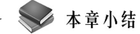
标杆管理和控制对于解决营运危机，创造成长机会具有重要意义，但也存在不足之处。如容易导致企业的竞争战略趋同。标杆管理和控制方法，实际上鼓励企业相互学习和模仿。模仿可能使企业之间相对效率差距缩小，会导致各个企业在战略上趋向一致，从而造成利润率下降。另外，标杆控制容易使企业陷入"落后—标杆—又落后—再标杆"的标杆管理陷阱。如果企业通过学习不能跨越与领先企业之间的"技术鸿沟"，单纯为赶超先进企业而推行标杆控制，反而会使企业陷入繁杂的"标杆管理陷阱"。

5. 信息控制

信息对于监测组织活动及衡量工作绩效都是至关重要的。管理者在进行管理控制时需要获得一定的信息，如果没有信息，管理者的有些工作将很难开展。不准确的、不完全的、过量的、迟滞的信息将会严重影响组织和绩效。管理者使用的信息大部分来自于组织的管理信息系统。

1985 年美国明尼苏达大学教授戴维斯（G.B.Davis）在他的著作《管理信息系统》中提出：管理信息系统是一个利用计算机软硬件、手工作业、分析计划、控制和决策模型以及数据库技术的人—机系统。简言之，就是为管理者提供所需信息的系统。数据（Data）是人们用来描述客观事物而记录下来的、可以鉴别的符号，它是未经加工、分析的事实，对管理者并没有什么用处。信息（Information）是经过分析和处理的数据，能够对接受者的行为和决策产生影响，具有可识别性、转换性、传递性、存储性和共享性。管理信息系统能够向组织管理层提供用于决策和控制的准确而又适时的信息，从而提高组织的决策能力，适时调整组织结构，是组织获取竞争优势的工具。

由于组织信息对各项工作的重要性，管理者应当采取恰当的、全面可靠的控制措施来保护它们，如设置密码、系统防火墙、数据备份等防护措施，同时还要定期进行检测，防止组织重要信息泄露。



本章小结

本章主要介绍了控制理论、控制的过程、组织绩效控制等内容。控制理论主要介绍了控制的含义，控制的类型，有效控制的特征等。控制过程主要包括 3 个步骤，即确定标准，衡量绩效、找出差异，采取措施，纠正偏差或修订不适当的标准。组织绩效控制主要介绍组织绩效的含义，监控组织绩效的工具，具体包括预算控制、财务控制、平衡计分卡、标杆控制、信息控制等。





名人名言

取之有度，用之有节，则常足。

——《资治通鉴》卷二百三十四

为了达到有效控制，控制应在有限的时间内及时进行，并且应该伴随着奖惩。

——法约尔

成功的企业经营所需具备的要素是：热衷于货品的产出，确切熟知产出成品，责任感以及有效地派任职务。经理人员必须能让部属充分发挥自我才能，独立作业以担负分内完全职责；也必须将企业组织内每一个人视为追寻共同目标的一分子。

——洛德 · 福特

企业的情况很复杂，所以应该有壮士断臂的勇气和决心，因为这个放弃减少了对它的很多压力和拖累，使它更有力量，寻找更好的机会来发展。

——段永基

习　　题

1. 选择题

（1）控制过程的最后一步是：（　　）。

A．制定标准　B．纠正偏差
C．用标准衡量业绩　D．质量控制

（2）在衡量业绩的过程中，（　　）对于改变成绩毫无意义。

A．改变标准　B．运用反馈控制
C．保持现状　D．A 和 C

（3）现场控制还可以被称为（　　）。

A．反馈控制　B．前馈控制　C．同步控制　D．预防控制

（4）（　　）期望在资源成为工作系统组成部分之前就能对其数量和质量进行有效的控制。

A．标准控制　B．前馈控制　C．同步控制　D．反馈控制

（5）控制过程中合理的顺序是（　　）。

A．制定标准、纠正偏差、衡量业绩　B．衡量业绩、制定标准、纠正偏差
C．衡量业绩、纠正偏差、制定标准　D．制定标准、衡量业绩、纠正偏差

（6）控制最基本的目的在于（　　）。

A．寻找错误　B．衡量业绩
C．确保行为依循计划发展　D．使人们失去自由

2. 填空题

（1）控制过程的第一个步骤是________。

（2）在组织行为发生过程中就进行控制的方式称为________。

（3）________注重于对已发生的错误进行检查改进。

（4）控制的目的：一是________；一是________。

（5）控制的基本过程包括________、________、________。

3. 判断题

（1）大部分组织仅仅只需要一种控制系统。 （ ）

（2）衡量业绩是控制活动的唯一目的。 （ ）

（3）对企业的一切业绩都要制定出以实物或以货币来衡量的标准。 （ ）

（4）控制关键点原理与例外原理的区别在于前者强调点上的异常情况，后者强调点的选择。 （ ）

4. 问答题

（1）什么是控制？控制与计划的关系是什么？

（2）控制的基本过程是什么？

（3）有效衡量的基本要求是什么？

（4）纠正偏差对于管理者而言有哪些行动方案？

5. 讨论题

试论控制的基本过程及有效控制。

6. 案例题

弹性时间

凯西是华盛顿某政府机关办公室的管理人员。最近，她的下属职工们士气低落，原因是他们原先实行了弹性工作制，现又恢复了上午8时到下午4时半的传统工作制。

上级批准她的办公室实行弹性时间时，她郑重地宣布了弹性时间制度。上午10时到下午2时半为核心时间，每人必须上班；上午6时到下午6时可由个人自由选择上下班时间补足8小时。她相信职工是诚实的并且已经被激励，因此没有制定新的控制系统。

一切工作进行顺利，士气旺盛。两年后，从会计办公室来了位审计员，调查凯西职工每人每天工作岗位小时，有两位雇员只有核心时间来工作，已达两个月之久。凯西的部门经理看到审计员的报告后，命令凯西的办公室仍恢复一般传统工作制度。凯西非常不安，对她的职员很失望，她认为自己信任的人使她下不了台。

问题：

（1）控制系统的制定是否与激励员工士气相对立，为什么？

（2）凯西为了避免上述问题的发生应该采取什么样的措施？为什么？



【阅读材料】

第15章

运营管理与控制

教学目标

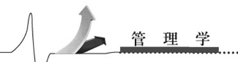
通过本章的学习，掌握运营管理概念、运营管理的目标、主要内容以及运管管理效率的衡量。熟悉价值链管理理论，以及价值链管理的要求和管理的关键点。重点掌握运营管理中的相关控制问题。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
运营管理	（1）运营系统的概括和分析能力 （2）运营管理的理解能力	（1）运营系统组成 （2）运营管理概念 （3）运营管理目标和实质 （4）运营管理的主要内容 （5）运营管理效率的度量
价值链管理	（1）价值链管理理论的理解 （2）价值链管理理论的实际运用	（1）价值链管理理论 （2）价值链管理的要求 （3）价值链管理的关键
运营管理的控制问题	运营管理控制问题的理解	（1）质量控制 （2）库存控制 （3）进度控制 （4）费用控制

基本概念

运营　运营管理　生产率　价值链管理　质量　质量管理　质量控制　库存　库存控制　生产作业控制　项目　项目管理　成本控制





导入案例

走进麦当劳

金色的拱形“M”标志在全世界已经成为不用翻译即懂的大众文化，这就是深深扎根到消费者心目中的麦当劳。

当你走进麦当劳快餐店，身着统一制服、彬彬有礼的员工笑面相迎，店内环境清新优雅、干净整洁，“金鱼缸”式透明设计的厨房让消费者不再把低价与低品质联系在一起。自助式的用餐、纸制餐具、快速的服务方式、标准化的流程等无不体现了麦当劳著名的“QSCV”运营理念。具体地说，Q 代表质量(Quality)，S 代表服务（Service），C 代表清洁（Cleanliness），V 代表价值（Value）。正是凭着这套运营理念，使麦当劳走向一个又一个辉煌，成为世界上最成功的快餐连锁集团。

点评：出色的运营管理是企业生存以至取胜的关键要素之一。

运营管理在任何组织的管理中占据核心位置，与营销管理、财务管理、人力资源管理、客户关系管理等有着密不可分的关系。一个有效的运营管理能够给企业带来很大的优势。能够有效地降低产品生产和服务的成本，能通过高质量的产品和服务来增加顾客的满意度进而增加收益，能够减少投资的数额，能够增强企业创新的动力。本章主要介绍运营管理的基本理论、价值链理论以及运营管理的控制等。

15.1　运 营 管 理

15.1.1　运营的概念

社会是由很多组织组成的，无论是被称为第一部门的政府行政组织，还是第二部门的赢利性组织，或者是第三部门的非营利性组织，通常都必须具备 3 个基本的职能：运营、营销与财务，其中运营职能是核心职能。

所谓运营，是把资源要素的投入转换为有形产品或无形服务产出的过程，即一个组织通过获取和利用各种资源向社会提供有用产品和服务的过程。这些投入要素资源包括人力、物料、设备、技术、信息、能源、土地资源等。产出要素包括产品与服务。在实际生活中，创造产品的活动，通常称之为制造、生产、作业等，而创造服务的活动称之为运作、营销。因此，运营在不同的组织中对应着不同的称谓。

15.1.2　运营系统的组成

运营系统是运营过程和管理过程的有机结合体。运营过程提供将资源转换成产品或服务的功能；管理过程则提供为运营过程制定目标和计划并对计划的实施进行组织和控制，使之不断适应动态变化的环境的功能。这样两个过程的结合，运营活动才真正具有了活力，成为在一定环境下实现预定目标的有机系统。

在运营系统中，先由管理过程提出目标和计划，然后根据目标和计划组织生产要素的投入，运营过程将投入的生产要素转换成产品或服务。运营过程的绩效，反馈给管理过程。



管理过程发现和分析实际绩效和计划之间的偏差，采取措施，调整投入并控制运营过程的进行。这样，运营系统中存在两个流：物流和信息流。

生产要素的投入、转换和产品的产出是物料的流动，它们从供方开始，沿着工艺顺序逐个环节地向需方流动。伴随着物料的流动还有信息流的流动。信息流包括销售合同、生产计划、物料明细、生产指令等生产信息，随物料流过生产过程时形成了信息流。信息流很大程度上代表了需求，在运营系统中是需求的信息流驱动着物流的流动。还有一部分信息代表的是供方，如库存资料、完工报告、发运单等。它们反映了物流的实际进度，即可供物料的信息。管理过程将利用这两方面的信息来指导和控制运营过程。因此，管理过程是管理部门通过信息流管理物流的过程。信息流的质量和速率，也就决定了运营系统的管理效率。

运营系统还要从外界环境取得信息，如市场需求的变化、竞争对手的情况、新技术的发展，以及社会经济的发展动向等。根据外部信息，企业必须调整自己的运营系统以适应外部环境的变化。

图 15.1 描述了上述投入、转换和产出三类运营活动构成的完整的运营系统。表 15-1 给出了集中典型社会组织的投入、转换和产出活动。

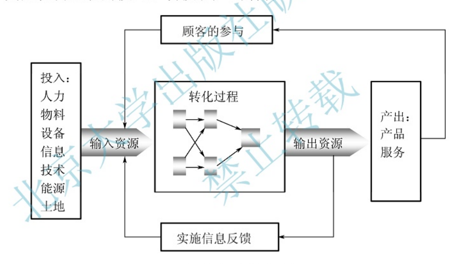


图 15.1　运营系统

表 15-1　几种典型社会组织的投入、转换和产出活动

社 会 组 织	主 要 输 入	转　　化	主 要 输 出
工厂	原材料	加工制造	产品（次、废品）
运输公司	产地物资	位移	目的地的物资
修理站	损伤机器	修理	修复的机器
医院	病人	诊治	健康人（死人）
大学	中学生	教学	毕业生（肄业生）
咨询公司	情况问题	策划	建议（馊主意）



知识链接

各种企业组织中的运营都符合“投入—转换—产出”这一运营系统模型。然而不同类型的运营之间还是有区别的。比如说。从远处看去，一所医院和一个汽车厂看上去差不多是一模一样的。它们可能都有一

个大型建筑物，员工从此进进出出，产品也由这里发送出去。但当你再走近一些的话，一些明显的差异就会显现出来。首先，一个是制造运营，生产的是实物产品；另一个是服务运营，带来的是病人身体、情绪和行为的某种改变。其次，各个建筑物内部所进行的运营也有实质性的差异。汽车厂有金属切割、成形设备和组装生产线，而医院里的则是诊断、护理和治疗过程。但这两种运营之间最重要的差异也许还是在输入的资源上面。它们各自都要输入“员工”和“设施”，但这些输入的作用方式却大不相同。汽车厂员工的工作是改变金属、塑料、布料、轮胎及其他物料，利用它们生产出汽车，最后再将汽车送给顾客。医院员工的工作则是改变“顾客”自身。病人既是运营输入的组成部分，也是运营输出的组成部分——他们自己就是“被转换对象”。

运营职能的实质是在运营系统的变换过程中带来附加价值，即价值的增值。增值是用来反映投入成本与产出价格的差值。对于营利性组织而言，产出的价值有顾客支付给该组织提供的产品与/或服务的价格来衡量；对于非营利性组织而言，产出的价值是其对社会的贡献价值。运营职能所带来的附加价值越大，运营活动的效率越高。

15.1.3　运营管理的概念

运营管理（Operations Management）这一术语指对流程进行系统化的设计、指挥和控制，使这些流程把输入要素有效地转化为提供给内部顾客和外部顾客的服务或产品。从广义上讲，运营管理是一个企业所有部门工作的基础，因为这些部门都是由许多流程组成的。如果你希望管理一个部门或你所在领域的一个具体流程，或者你仅仅是想知道如何将你所在的流程融入企业的整体结构之中，那么你就必须掌握运营管理的基本原理。从狭义方面解释，运营部门指一个（或多个）与订单履行流程相关的特定部门。运营管理人员负责监督为外部顾客创造并交付服务或产品所需的流程。

现代管理理论认为，企业管理按职能分工，其中最基本的也是最主要的职能是财务会计、技术、生产运营、市场营销和人力资源管理。运营管理职能是五大基本职能之一，运营管理是按照运营战略实现生产系统的设计、运作和改进的活动。运营管理职能与其他职能的关系如图 15.2 所示。

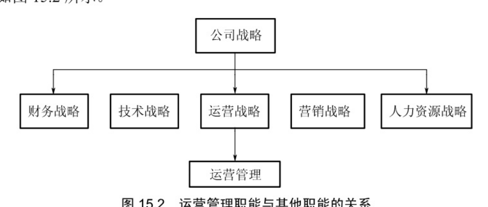


图 15.2　运营管理职能与其他职能的关系

15.1.4　运营管理的目标和实质

运营管理的目标集中体现在达到或超过顾客满意，在此基础上实现经济效益。顾客满意是前提，而最终的目的是实现经济效益。



运营管理的实质可概括为 3 句话：①对有增值转换过程的有效管理；②技术可行，经济合理基础上的资源高度集成；③满足顾客对产品和服务特定的需求。

15.1.5　运营管理的主要内容

1. 通过运营战略赢得竞争优势

运营战略是企业在运营系统的规划与设计、运营系统的运行与控制以及运营系统的维护与更新方面所做出的长期规划，运营战略属于企业职能战略范畴。运营战略不但要与营销战略和财务战略等职能战略相得益彰，更要与企业的总体战略相一致，有利于实现组织的使命和目标。

制定运营战略，是以实现企业的使命和目标为出发点，从运营管理的视角，分析社会、经济、政治环境给企业带来的机会和威胁，针对企业在运营管理方面的优势和劣势，在低成本、高质量、快速响应时间、柔性、服务等方面识别并培植企业的订单赢得要素，凝练企业的核心竞争力，以使企业在市场上获得竞争优势。

2. 运营系统的规划与设计

运营系统规划与设计包括：新产品开发、工艺选择和服务设计、运营能力规划、选址规划、设施布置，工作定额的确定和岗位设计等。这些决策通常要解决一些基本问题，见表 15-2。

表 15-2　运营系统规划与设计要解决的基本问题

内　　容	要解决的基本问题
产品开发与工艺选择（有没有一个好的项目？采用什么样的工艺）	顾客真正需要什么？新产品开发的内在动因何在？ 产品在其生命周期的不同阶段有哪些特点？运营管理重点各是什么？ 如何开发新产品？有哪些新的开发概念？ 如何结合实际应用质量功能展开？ 采用什么样的工艺生产所开发的产品？ 服务设计有哪些特殊性？如何进行服务设计？
运营能力规划（规模有多大？）	运营能力的重要性体现在哪里？ 如何定义运营能力？ 如何应用实用的方法或技术进行运营能力规划？ 如何进行服务运营能力的规划？
选址规划（建在何处？）	选址规划的重要性体现在哪里？ 影响选址规划的因素有哪些？工厂、配送中心、医院等应建在哪里？ 如何应用实用的方法或技术进行选址规划？ 如何应用运输模型来规划物流配送系统？
设施布置（如何进行设施的优化布置）	产品专业化布置要解决的基本问题是什么？ 工艺专业化布置要解决的基本问题是什么？ 如何应用成组技术？ 如何实现仓库、办公室等非生产单位的优化布置？
工作系统研究（如何设置岗位、定编定员？）	方法研究与时间研究的背景是什么？两者之间的关系是什么？ 如何通过方法研究提高工作效率？ 时间研究的基本程序是什么？ 如何通过时间研究科学地设置工作岗位？ 学习效应在企业中有哪些应用？

3. 运营系统的运行与控制

运营系统运行与控制的对象可概括为“质量、费用和进度”。

（1）质量控制。质量是企业的生命线。质量控制的任务就是采用先进实用的质量管理方法与工具识别质量问题、分析质量问题、解决质量问题。

（2）费用控制。费用控制就是保证产品的价格即为顾客所接受，又能为企业带来一定的利润。它不仅涉及土地、人、物料、设备、能源等资源的合理配置和利用，还涉及企业资金的运用和管理，归根到底是努力降低产品的生产成本。

运营管理从库存费用控制的视角，通过说明库存的功能、介绍库存控制的手段与有效方案以及经济批量模型，阐明了如何控制与库存有关的费用。

（3）进度控制。所谓进度控制，就是把运营中涉及的人员、物料设备、资金等资源在需要的时候组织起来、筹措到位，以保证适时适量地将产品投放到市场。表 15-3 给出了运营系统运行与控制要解决的基本问题。

表 15-3 运营系统的运行与控制要解决的基本问题

内 容	要解决的基本问题
质量控制	质量管理的重要性何在？ 如何通过理解质量管理大师的思想来更新质量管理理念？ 如何应用质量管理方法和工具识别、分析和解决质量问题？ 如何实施统计质量控制？ 如何通过质量管理体系的建立和有效运行来提高质量管理水平？
费用控制	费用的基本构成是什么？ 库存的功能有哪些？ 如何实施有效的库存控制？ 何时订货？订多少？
进度控制	如何实现以销定产、产销平衡？ 如何把综合计划通过主生产计划、物料需求计划逐步细化到作业计划？ 如何制订综合计划？ 如何把收益管理用于服务业综合计划的制定？ 如何制订主生产计划？ 如何制订物料需求计划？ 如何进行能力需求计划？ MRPII 与 ERP 实现了怎样的功能？ 作业排序要解决的问题是什么？ 如何进行作业排序？ 如何进行作业控制？ 服务业作业计划管理有哪些特点？
项目管理	如何针对项目的特殊性对其进行有效的质量、费用、进度控制？ 如何进行项目管理的计划与组织？ 如何在网络计划技术的基础上进行项目计划的优化？

4. 运营系统的维护与更新

任何一个运营系统，不论其规划与设计如何科学，不论其运行与控制如何精益，都免不了会出现这样或那样的问题。即使当时看来已经是最好的，也要不断上台阶。这就提出了运营系统的维护与更新问题（见表 15-4）。

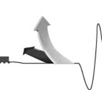


表 15-4　运营系统的维护与更新要解决的基本问题

内　　容	要解决的基本问题
供应链管理	供应链管理为什么如此重要？ 如何做好物流管理工作？ 如何在供应链环境下做好采购管理？ 如何在供应链环境下做好库存控制管理？ 如何评价供应链绩效？
先进运营方式的应用	企业有无采用精益生产的可能性？实现途径是什么？ 如何把敏捷制造落到实处？ 企业有无采用大规模定制的可能性？核心技术是什么？

企业位于某个供应链的一个节点，企业的运营管理应是基于供应链的。近年来，在供应链管理中涌现了众多新理论和新方法，企业应积极应用这些新理论和新方法来管理运营系统。

精益生产与大规模定制已开始从传统的制造业延伸到服务业，并尝试在非营利性组织中找到应用。

运营管理的基本问题包括运营系统投入要素的管理、运营系统产出要素的管理和运营系统环境要素的管理 3 个方面。这些问题可以分别纳入到上述运营系统的设计、运行、控制、维护、评价的各个环节中，形成如下的运营管理内容体系。各部分的相互关系如图 15.3 所示。

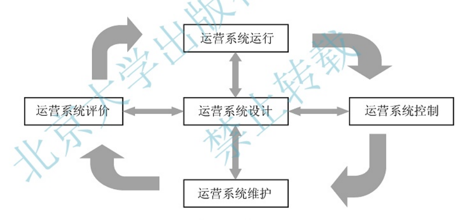


图 15.3　运营管理内容体系及其相互关系

15.1.6　运营管理效率的度量

在运营管理活动中，运营管理效率是判断运营管理成功与否的重要标准。运营管理效率的度量主要通过生产率标准来评判。

1．生产率的概念

生产率是衡量经济、行业、企业以及流程绩效的一个基本尺度。生产率（Productivity）是创造的产出值（服务和产品）同所使用的投入资源价值（包括工资、设备成本等）的比值：

$$生产率=产出/投入 \qquad (15\text{-}1)$$

值得注意的是，生产率是一个相对指标，它需要与其他量进行比较才能识别其真正的

意义。例如，经营一家餐馆，它上月的生产率是每个工时接待 8.4 个顾客，如果仅有此数据，很难对这家餐馆运营好坏作结论。

比较生产率可以用两种方法：一是一个企业可以与同行业的类似企业进行比较，如果可以获得有关数据，那么也可以利用行业数据进行比较（如比较不同店的生产率）。二是在同一家企业内度量不同时期的生产率。这样可以比较不同时间段的生产率。

如上述例子，发现该餐馆去年同期每工时只接待了 6 名顾客，而上月同期餐馆的主要竞争对手则每工时接待了 11 名顾客的事实，可以看出该餐馆生产率较去年同期提高了 40%，而与竞争对手对比，则较其低 83.33%，仍有较大差距。

2. 生产率的测量

测量生产率可以非常简单直接。就参照公式（15-1）进行计算。例如，如果每单位产出为 1 000，而劳动工时为 250，则

生产率=每单位产出/劳动工时=1 000/250=4（单位产出/工时）

在公式（15-1）中，计算生产率时只考虑了单一资源的投入，这就是单要素生产率（Single-factor Productivity）。然而，更多情况下是多要素生产率（Multifactor Productivity），也就是考虑所有的投入（如资本、劳动力、原材料、能源等）。多要素生产率也叫全要素生产率。多要素生产率在计算时包含各类投入，如公式（15-2）所示：



【管理案例】

生产率=产出/（劳动力+原材料+能源+资金+其他）　　（15-2）

15.2　价值链管理

20 世纪 80 年代初期，价值链的理论是作为一种帮助企业进行战略分析的方法而被提出的。当时，波特提出，任何企业的价值链都是由一系列相互联系而又相互分离的创造价值链的作业，包括产品的设计、生产、营销和分销等构成。一定水平的价值链是企业在一个特定产业的各种活动的组合，虽然同一产业内的企业有相似的价值链，企业的价值链及其进行单个活动的方式，反映了该企业的历史、战略、实施战略的方法以及活动本身的主要经济状况。竞争对手之间的价值链常常有所不同，这种差别是竞争优势的关键来源。



管理故事

如果有人问软件企业和文具企业哪个更容易赚钱，多数人会回答是软件企业，人们潜意识中总是认为高科技产业比传统产业的利润率更高。不过，事实并非总是如此。企业盈利能力固然在一定程度上受到行业属性的影响，但更多地还是取决于企业如何在价值链中为自己定位。即使是在人们印象中的某些低毛利行业中，依然会涌现出不少高毛利的企业，背后的原因就是它们能够正确地识别和提升价值链的核心环节。

15.2.1　价值链管理的概念

价值链管理（Value Chain Management，VCM）就是怎样将企业的生产、营销、财务、人力资源等方面有机地整合起来，做好计划、协调、监督和控制等各个环节的工作，使它



们形成相互关联的整体，真正按照链的特征实施企业的业务流程，使得各个环节既相互关联，又具有处理资金流、物流和信息流的自组织和自适应能力，使企业的供、产、销形成一条珍珠般的“链”——价值链。价值链管理还强调了价值链的各项业务活动间的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业价值链与供应商和渠道的价值链之间。简而言之，价值链就是从供应商开始、直到顾客价值实现的一系列价值增值活动和相应的流程。竞争不是发生在企业与企业之间，而是发生在企业各自的价值链之间。只有对价值链的各个环节（业务流程）实行有效管理的企业，才有可能真正获得市场上的竞争优势。

实施价值链管理的意义就是优化核心业务流程，降低企业组织和经营成本，提升企业的市场竞争力。它旨在帮助企业建立一套与市场竞争相适应的、数字化的管理模式，弥补我国企业长期以来在组织结构设计、业务流程和信息化管理等方面存在的不足，从整体上降低组织成本，提高业务管理水平和经营效率，实现增值。

价值链管理的目标是创造一个价值链战略，这个战略是为了满足和超越客户的需要和欲望，为了达成链中成员的充分的无缝整合。一个好的价值链可以使链中的各成员像团队般地工作，每个成员都为了全部过程增加相应的价值——快速组装、更准确的信息、更快的客户反应速度和更好的服务等。价值链中的各成员合作得越好，就会更好地为客户解决问题。如 Johnson Controls Inc. 这家汽车内部供应商，经营它的价值链是从加强与内部供应者的关系开始，然后扩展到外部供应者和客户的。如果公司的价值链管理的经验加强和提高了，它们和客户的联系也会变得紧密，这样，客户就会为价值链上的成员创造财富。

15.2.2　价值链管理的要求

从价值链的视角去管理一个组织并不简单。那些给客户提供他们想要的东西的方法可能在过去还有用，但是如今不再那么有效率和效果了。然而，今天激烈的竞争环境在面对全球组织的情况下，需要新的解决方法。认识到价值是怎样和为什么由市场决定这一点已经使有些企业开始一种新的商业模式。

价值链管理成功需具备 6 个主要条件。

1. 协调与合作

价值链中各成员之间的合作与加强合作，例如卡夫食品有限公司认为与顾客和供应商更好地沟通有助于及时传递产品和服务。

2. 技术投资

大量的信息技术投资，可以重新构造价值链从而更好地为最终客户服务，例如美标公司生产特灵空调的工厂中，贯穿价值链的全面的信息技术战略帮助其完成了工作流程的重大改进。

3. 组织过程

加强与客户和供应商的联系、特定功能的相互合作、新的方法评估工作展开情况。

4. 领导

管理人员必须高度关注什么是价值，并且强有力地支持、促进、加强价值链管理的各种工作与活动，列出期望，为供应商制定要求，剔除不能满足要求的供应商。

5. 员工

包括职务设计、有效的招聘、持续的员工培训。

6. 组织文化和态度

分享、合作、开放、灵活、相互尊重、信任，不仅在内部合作者体现，还在外部合作者身上存在。

15.2.3 价值链管理的关键

业务流程是价值链管理的关键。

1. 建立以顾客为中心的业务流程

降低顾客成本，实现企业价值。顾客成本指的是顾客在交易中的各种费用和付出，包括金钱、时间、精力等各个方面。企业要培养自己的忠诚顾客，首先要对顾客的关键需求进行评价，然后开始改变公司的作业流程，设法消除交易过程中影响最大的顾客成本，尽量避免如交货不及时、手续烦琐和文件过多等问题的出现。

彻底了解顾客。清晰地识别顾客非常重要，因为顾客的需求推动了业务流再建。业务流程往往包括顾客能够参与的、所有的企业工作活动，通过使业务流经理或业务流小组关注所有顾客需求，为满足顾客需求提供了最大的机会。业务流程创造了一个致力于顾客的、唯一的服务企业形象，致力于为顾客服务的思想也是业务流再建的基石。

不同的企业有不同的价值链，一个企业的价值链是由一组业务流程构成的，不管何种业务流程都是以客户为中心的。系统地设计业务流程已成为企业取得竞争优势的利器。

2. 系统设计业务流程

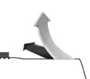
在企业的价值链中，有些业务流程是特别重要的，决定着使企业具有独特性或竞争力的因素，可以称之为“主要业务流程”，如市场营销、生产业务、售后服务等。其他业务流程是对经营提供基本支持所需要的，它们使经营运作起来，称之为“支持业务流程”，如人力资源管理、学习提高、现金管理等。业务流可能被视为战略能力，管理者的部分战略远见是要使企业在一个特殊业务流方面非常卓越，从而在该领域能击败竞争对手。

虽然不同业务流程有许多不同的工作步骤，但是所有这些步骤都应该紧密地协调和压缩为对顾客做出最大反应所需的最少的时间。在可行的条件下，这些步骤应同时进行，不必要的工作应当取消，以提高速度。还应该避免工作从一个工作小组传递给另一个工作小组，这种传递容易产生错误或部门“接口问题”。

15.2.4 实施价值链管理的作用

1. 提高了客户服务

从价值链管理的视角来管理，可以使组织在价值链上的任何一点都满足顾客的需要。只要价值链成员进行紧密的合作，优化其服务过程，客户服务水平就会提高。



2. 节约成本

当组织砍掉价值链中的那些低效率的和不增加价值的工作后，组织就会在不同的工作和领域中降低成本。

3. 提高交货速度

当价值链中的成员在分享信息和重要活动上合作时，供货速度就会提高。

4. 产品或服务质量的提高

当组织抱着增加客户价值的目的来评估工作过程时，质量肯定是它们考虑的一个很重要的因素。

5. 存货的降低

大量的存货包括原材料和产成品会导致大量的成本。通过链中成员紧密和谨慎的合作，渠道中的物流速度将会提高，这样便会使存货降低。例如，Deere 公司发现，与供应商一道来控制供货商的存货，会对公司对于产品组合和产品体积变化的反应速度产生积极的影响。



【管理案例】

另外，通过价值链管理还可以提高后勤管理、提高销售量和增加市场份额。

15.3　运营管理中的控制问题

15.3.1　质量控制

质量、成本、交货期、服务及响应速度，是决定市场竞争成败的关键要素，而质量更是居于首位的要素，是运营管理的基本问题之一，是企业参与市场竞争的必备条件。质量问题不仅关系到广大消费者的权益，关系到企业的生存与发展，而且也是社会经济发展的重要战略因素。21 世纪是质量的世纪，质量是人类社会发展的永恒主题。



【管理故事】

1. 质量与质量管理

1）质量的定义

对质量的真正内涵，哈佛大学教授戴维·列艾做了精辟的概括。他认为一项产品或服务的质量应包括以下几个方面：

（1）性能：是指产品或服务的主要特征。如一辆汽车的动力、加速能力等；对应到具体的产品与服务，例如访问网页的速度。

（2）安全性：是指产品或服务的危险、伤害或有害性。质量合格的产品应把危险性降到最低，像汽车对安全性要求就很高，有很多项评价指标；而对于互联网的产品与服务，用户现在对于安全性方面的敏感程度是越来越高。

（3）可靠性：指产品或服务的稳定性。如汽车故障率的高低等；可靠性这个概念比较好理解，假想如果我们的哪个产品与服务因为某种原因老出故障，经常不可用，用户老断

线或者根本无法使用主要功能，那用户肯定就是怨声载道，有的用户甚至一生气，干脆弃用我们的产品与服务都有可能。

（4）寿命：产品或服务正常发挥功能的持续时间。如汽车的有效行驶公里数、防锈蚀性等；这一点似乎更适用于有形产品。

（5）美学性：指产品或服务的外观、感觉、嗅觉和味觉等；一款受用户欢迎的游戏，一般在美术设计方面都是下足了功夫。

（6）特殊性能：是指产品或服务的额外特性，如用户使用产品时是否便利，汽车的校准和控制装置通常就提供了这种便利性。

（7）一致性：指一件产品或服务满足用户需求的程度。

（8）会意质量：用户对产品或服务质量的间接评价，如声誉。

（9）售后服务：指对用户抱怨的解决并核实用户已经满意。

上述九个方面较全面地概括了质量的真正内涵，不仅从企业的角度，而是更多地站在用户的角度来认识质量的内涵。传统的质量观念通常仅关注前四项而忽视了质量的后几个重要的方面。

面临现代激烈的市场竞争，企业还必须重视质量内涵的后几个方面，尤其是售后服务，它是产品质量重要内涵之一，是联结企业和用户的纽带。产品或服务提供给顾客以后，仍要继续关注质量问题。

2）质量管理的含义

关于“质量管理（Quality Management，QM）”这一术语的含义有着不尽一致的表述：

ISO 9000“质量管理和质量保证”标准规定：“质量管理是指全部管理职能的一个方面。该管理职能负责质量方针的制订与实施。”

ISO 8402“质量管理和质量保证术语”标准中，将质量管理的含义进行了扩展，规定：“质量管理是指确定质量方针、目标和职责，并通过质量体系中的质量策划、质量控制、质量保证和质量改进来使其实现的所有管理职能的全部活动。”并说明质量管理是各级管理者的职责，但必须由最高领导者来推动，实施中涉及单位的全体成员。在质量管理活动中，必须考虑经济因素。

由此，我们可以通俗地理解为：质量管理是指为了实现质量目标，而进行的所有管理性质的活动。

2. 质量控制的基本原理

质量管理的一项主要工作是通过收集数据、整理数据，找出波动的规律，把正常波动控制在最低限度，消除系统性原因造成的异常波动。把实际测得的质量特性与相关标准进行比较，并对出现的差异或异常现象采取相应措施进行纠正，从而使工序处于控制状态，这一过程就叫做质量控制，质量控制大致可分为 7 个步骤。

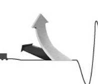
（1）选择控制对象。

（2）选择需要检测的质量特性值。

（3）确定规格标准，详细说明质量特性。

（4）选定能准确测量该特性值的检测仪表，或自制测试手段。

（5）进行实际测试并做好数据记录。



（6）分析实际与规格之间存在差异的原因。

（7）采取相应的纠正措施。

当采取相应的纠正措施后，仍然要对过程进行检测，将过程保持在新的控制水准上。一旦出现新的影响因子，还需要测量数据分析原因进行纠正，因此这 7 个步骤形成了一个封闭式流程，称为“反馈环”。

在上述 7 个步骤中，最关键有以下两点。

（1）质量控制系统的设计。

（2）质量控制技术的选用。

3. 质量控制系统的设计

在进行质量控制时，需要对需要控制的过程、质量检测点、检测人员、测量类型和数量等几个方面进行决策，这些决策完成后就构成了一个完整的质量控制系统。

（1）过程分析。一切质量管理工作都必须从过程本身开始。在进行质量控制前，必须分析生产某种产品或服务的相关过程。一个大的过程可能包括许多小的过程，通过采用流程图分析方法对这些过程进行描述和分解，以确定影响产品或服务质量的关键环节。

（2）质量检测点确定。在确定需要控制的每一个过程后，就要找到每一个过程中需要测量或测试的关键点。一个过程的检测点可能很多，但每一项检测都会增加产品或服务的成本，所以要在最容易出现质量问题的地方进行检验。典型的检测点包括以下内容。

① 生产前的外购原材料或服务检验。为了保证生产过程的顺利进行，首先要通过检验保证原材料或服务的质量。当然，如果供应商具有质量认证证书，此检验可以免除。另外，在 JIT（准时化生产）中，不提倡对外购件进行检验，认为这个过程不增加价值，是“浪费”。

② 生产过程中的产品检验：典型的生产中检验是在不可逆的操作过程中之前或高附加值操作之前，因为这些操作一旦进行，将严重影响质量并造成较大的损失。例如在陶瓷烧结前，需要检验。因为一旦被烧结，不合格品只能废弃或作为残次品处理。再如产品在电镀或油漆前也需要检验，以避免缺陷被掩盖。这些操作的检验可由操作者本人对产品进行检验。生产中的检验还能判断过程是否处于受控状态，若检验结果表明质量波动较大，就需要及时采取措施纠正。

③ 生产后的产成品检验。为了在交付顾客前修正产品的缺陷，需要在产品入库或发送前进行检验。

（3）检验方法。接下来，要确定在每一个质量控制点应采用什么类型的检验方法。检验方法分为：计数检验和计量检验。计数检验是对缺陷数、不合格率等离散变量进行检验；计量检验是对长度、高度、重量、强度等连续变量的计量。在生产过程中的质量控制还要考虑使用何种类型控制图问题；离散变量用计数控制图，连续变量采用计量控制图。

（4）检验样本大小。确定检验数量有两种方式：全检和抽样检验。确定检验数量的指导原则是比较不合格率造成的损失和检验成本。假设有一批 500 个单位产品，产品不合格率为 2%，每个不合格品造成的维修费、赔偿费等成本为 100 元，则如果不对这批产品进行检验的话，总损失为 100×10=1 000 元。若这批产品的检验费低于 1 000 元，则应该对其进

行全检。当然，除了成本因素，还要考虑其他因素。如涉及人身安全的产品，就需要进行100%检验。而对破坏性检验则采用抽样检验。

（5）检验人员的确定可采用操作工人和专职检验人员相结合的原则。在 6 Sigma 管理中，通常由操作工人完成大部分检验任务。



知识链接

6Sigma（六西格玛）这一概念是在 1987 年由美国摩托罗拉公司通信业务部门经理乔治·费希尔首先提出的。为了提高产品质量的竞争力，六西格玛这一创新概念在摩托罗拉全公司得到了大力推广。六西格玛管理是用来消除产品和过程缺陷的思想和方法，其优点在于管理者能用过程的波动描述过程的绩效，并能用这个统计的度量来比较不同的过程，这一度量就是每百万机会缺陷数。六西格玛追求的是最完美的质量水准：不合格率不超过百万分之三点四，即 3.4DPMO。

15.3.2　库存控制

库存不仅指企业满足未来而暂时闲置的资源，更是一种组织行为问题。由于库存不能马上为企业产生经济效益，同时企业却要为库存物资承担资金、场地、人员占用而发生的库存成本。因此，合理控制企业的库存是企业运营管理工作中的一项重要而经常性的工作。库存过多时，资金会冻结，也要多付利息；另外，还得增加保管的空间，又需要更多的人手；然后进一步直接影响材料、制品、商品的新陈代谢，而变质及损耗等商品本身的损失也很可观。具体地说，库存控制工作就是要确定企业的库存水平高低，监控库存变化方式以及如何补充库存等一系列库存决策。

库存控制的目标是在库存投资有限的情况下，以最低成本达到一定的顾客服务水平。为实现该目标，管理者必须对持有的库存水平、库存补充时机与补充量（即订货量）作出科学决策。所以库存决策一般涉及四项内容：决定进货项目、选择供应商、决定进货时间和决定进货批量。其中，决定进货项目和选择供应商是销售部门、采购部门和生产部门的职责；财务部门要做的是决定进货时间和决定进货批量；根据库存控制目的，在保证顾客服务水平的前提下，制定合理的进货批量与进货时间，使存货的总成本最低。

库存成本是库存控制决策时应主要考虑的因素，由于其在库存控制过程中的作用特殊，现分别介绍其相应的构成成本。

1. 订货成本

订货成本又称进货费用，是指从发出订单到收到存货整个过程中所付出的成本。如订单处理成本（包括办公成本和文书成本）、运输费、保险费以及装卸费等。

订货成本一般可分为固定成本和变动成本两部分。订货的固定成本是指与订货次数无关的成本，如采购人员的工资等。变动成本则是与订货次数有关的成本，包括发出采购订单去向外部供应商购买物料而发生的成本，主要有办公费、差旅费、邮资、电话电报费、运输费、检验费、入库搬运费等支出成为订货的变动成本；向内部工厂发出订单而发生的成本，如向工厂订制一批物料时，所发生的文书工作的成本、机器调整费、新调整后首次生产带来的开工废品以及其他取决于订货或生产的批数的一次性费用。



2. 库存持有成本

库存持有成本是指为保有和管理库存而需承担的费用开支，具体可分为运行成本、机会成本和风险成本 3 个方面。运行成本主要包括仓储成本。自营型的仓库体现为建造仓库的固定投资的摊销费用；外包型的仓库则体现为仓库的租金，库存越高，仓储面积越大，仓储成本也越高。此外，运行成本还包括仓库中的设备投资成本和日常运作费用（水、电、人工等）。企业因为要持有一定的库存而丧失了流动资金所能带来的投资收益，即为库存的机会成本。有时企业通过借款来获得库存，这时的机会成本还应包括借款的利息支出。风险成本，顾名思义是从风险的角度出发来考虑的，首先是保险费用，为了减少库存的损失，大多数企业会为其库存的安全办理保险，其费用就是库存成本。同时企业可能会因为库存的不合理存放而造成损耗或报废，如食品过期、存放过程中破损、产品滞销、失窃等，这些损失同样是库存的风险成本。

3. 购置成本

购置成本是指购买物资花费的货款。当生产系统外购生产物资时，如果供应商采用差别定价策略，为用户提供批量折扣，则买方可以通过增加每次订货的批量，多得价格优惠，降低总购置成本。此时，购置成本是库存成本的组成部分。

4. 库存缺货成本

库存缺货成本，简而言之就是由于库存供应中断而造成的损失，包括原材料供应中断造成的停工损失、产成品库存缺货造成的延迟发货损失和销售机会丧失带来的损失、企业采用紧急采购来解决库存的中断而承担的紧急额外采购成本等。

15.3.3　进度控制

生产进度控制，又称生产作业控制，是在生产计划执行过程中，对有关产品生产的数量和期限的控制。其主要目的是保证完成生产作业计划所规定的产品产量和交货期限指标。生产进度控制是生产控制的基本方面，狭义的生产控制就是指生产进度控制。生产进度控制是运营管理的重要职能，是实现生产计划和生产作业计划的重要手段。

生产进度控制的基本内容主要包括：投入进度控制、工序进度控制和出产进度控制。其基本过程主要包括：分配作业、测定差距、处理差距、提出报告等。

造成计划与实施情况偏差有以下原因。

（1）加工时间估计不精确。对于单件小批量生产类型，很多任务都是第一次碰到，很难将每一道工序的加工时间估计得很精确。而加工时间是编制作业计划的依据，加工时间不准确，计划也就不准确，实施中就会出现偏离计划的情况。

（2）随机因素的影响。即使加工时间的估计是精确的，很多随机因素的影响也会产生计划偏离。如工人的劳动状态和劳动技能的差别、人员缺勤、设备故障、原材料的差异等，这些都会造成实际进度与计划要求不一致。

（3）加工路线的多样性。调度人员在决定按哪种加工路线加工时，往往有多种加工路线可供选择，不同的加工路线会造成完成时间的偏离。

（4）企业环境的动态性。尽管制定了一个准确的计划，但第二天可能又产生了一个更

有吸引力的新任务，或者关键岗位的职工跳槽、物资不能按时到达、停电等，这些都会造成实际生产难以按计划进行。

但实际情况与计划发生偏离，就要采取措施。要么使实际进度符合计划要求，要么修改计划使之适应新的情况。这就是生产控制问题。

实施生产控制有 3 个条件：①要有一个标准。标准就是生产计划和生产作业计划。没有标准就无法衡量实际情况是否发生偏离。生产计划规定的产品出产期、MRP 系统生产的零部件投入出产计划、通过排序方法得出的车间生产作业计划，都是实行生产控制的标准。②要取得实际生产进度与计划偏离的信息。控制离不开信息，只有取得实际生产进度偏离计划的信息，才知道两者发生了矛盾。计算机辅助生产管理系统能有效地提供实际生产与计划偏离的信息。通过生产作业统计模块，每天都可以取得各个零部件的实际加工进度和每台机床负荷情况的信息。③要能采取纠正偏差的行动。纠正偏差是通过调度来实现的。

15.3.4 费用控制（成本控制）

成本控制是运营系统控制的重要组成部分之一，也是质量控制、库存控制、进度控制、的归结点。

1. 成本控制的含义

成本控制就是在成本的形成过程中，对其事先进行规划；事中进行指导、限制和监督，使之符合成本的各项法令、方针、政策、目标、计划和定额，及时发现偏差，采取纠正措施，使各项具体的和全部的费用消耗控制在预定的范围内；事后进行分析评价，并在总结推广经验和实施改进措施的基础上，修订和建立新的成本目标，促进企业成本不断降低，达到以较少的劳动消耗取得较大的经济效益的目的。

2. 成本控制的原则

（1）全面性原则。成本控制和质量控制一样涉及面广，产品形成的全过程为控制对象，对结合生产经营各阶段的不同性质和特点进行有效的控制。成本控制涉及企业所有部门和所有企业员工的工作业绩，为了达到真正成本控制的目的，必须上下结合，充分发挥每个部门和全体员工控制成本、降低成本的积极性。

（2）责权利相结合原则。成本控制要想取得满意的效果，必须把责权利落实到每一个车间、班组、部门和具体到个人，每个部门和个人的目标成本与其履行责任的权利相一致。对员工的考核也要和成本控制目标相结合，使成本目标的实现与员工的经济效益密切挂钩，这样才能有力地保证成本控制目标的实现。

（3）经济效益原则。经济效益是指经济活动中取得的有效劳动成果与劳动消耗的比较，它不仅要看劳动耗费的多少，还要同时分析有效劳动成果。所以成本控制首先要求节约，精打细算，杜绝浪费，严格按照成本开支范围和各项规章制度进行监督和限制，即节流。其次要进行观念更新，从单纯依靠节流的方法转变到开源和节流双管齐下的方法。成本控制必须从人力、物力和财力使用的效果来衡量，考核各项成本支出是否符合以尽可能少的劳动消耗取得尽可能大的经济效果，从而达到降低成本的最终效果。

（4）例外性原则。例外性原则是指在成本控制过程中，应该重点关注那些异常关键性的成本差异。对于这些例外差异，管理人员应集中精力，找出这些不符合常规的、关键性



差异的原因，及时采取措施，加以纠正，而对于一般差异可以一般控制，这样既可保证成本控制目标的实现，又可以提高工作效率。企业的例外性原则的制定标准各有不同，可以有以下几项标准作为参考，即重要性、一贯性、可控性和特殊性。

3．成本控制的程序

企业成本控制的具体程序主要包括以下 5 个环节。

（1）制定成本控制标准。成本控制标准是对各项成本耗费规定的限额，是进行成本控制和成本考核的依据。在实际工作中，常用的成本控制标准主要有目标成本、标准成本、计划成本、消耗定额和费用预算等。究竟应选择哪种作为成本控制标准，应根据成本形成的不同阶段和成本控制的对象加以确定。

（2）执行成本控制标准。执行成本控制标准，即根据制定的成本控制标准，对各项生产经营活动进行指导、限制和监督，审核成本支出，组织职工采取增产节约的措施，力争把各项成本支出控制在标准之内。

（3）揭示成本差异。及时核算和揭示实际成本支出与成本标准之间的差异，是成本控制的重要环节。对于差异的出现，要认真分析差异的程度和性质，确定差异的原因和责任归属。

（4）控制成本差异。对于成本差异要及时反馈给有关责任部门或责任者，对有利的节约差异要进一步巩固提高并推广经验，对不利差异则必须针对出现的问题，采取措施加以解决，保证成本目标的实现。

（5）考核奖惩。对成本控制标准的执行结果要进行认真的考核，并将其与企业的经济责任制结合起来，把成本控制的效果与物质利益挂起钩来，提高广大职工自觉加强成本控制的积极性。



本章小结

运营，作为一种制造产品和提供服务的基本价值创造活动，是一切组织实现其使命和目标最重要的活动之一。而运营管理通过对运营系统及其系统的设计、计划、组织、控制与改进，从而高效、低耗、优质、及时地制造或提供顾客所需要的产品或服务，已成为一切组织，尤其是各类企业——制造业和服务业，最重要的管理职能和赢得竞争的最重要的手段。本章就重点探讨了运营管理与控制问题，首先介绍了运营及运营系统，在此基础上给出运营管理的概念，接着介绍了运营管理的目标以及管理的主要内容。由于运营管理最终的目的是创造价值，因此，本章又介绍了价值链管理理论，通过“价值链”分析来剖析企业竞争优势，从而确定正确的运营战略。然后从质量控制、库存控制、进度控制和费用控制 4 个方面详细阐述运营管理中的控制问题。

习　　题

1．填空题

（1）企业管理按职能分工，其中最基本的也是最主要的职能是财务会计、技术、________、市场营销和人力资源管理。

（2）库存成本可以分为订货成本、________、购置成本、________。

（3）ISO 9000 适用于________管理，而 ISO 14000 适用于环境管理。

2. 判断题

（1）控制的目的在于减少浪费。 （ ）

（2）产品质量是设计和制造出来的，所以质量检验是不重要的。 （ ）

3. 问答题

（1）简述运营管理的含义、内容与目标。

（2）运用生产率=产出/投入的形式，描述下列系统中“投入—转换—输出”的关系：旅馆；汽车制造厂；造纸厂；报社；自选商场；银行

（3）简述价值链管理理论。

（4）简述价值链管理的关键。

（5）阐述运用管理中的控制问题。

4. 讨论题

查找近期报纸、杂志或网站上刊登的有关当前企业运营管理中的问题的文章，进行讨论。

5. 计算题

某公司总裁负责制造装苹果的板条箱。以他当前的设备，每 100 条圆木可以做成 240 个板条箱。他目前每天购买 100 条圆木，处理每条圆木需要 3 个工时。总裁相信可以通过雇用专业的采购员以相同成本购买到质量更好的圆木。如果他这样做，每 100 条圆木可以生产的板条箱将增加到 260 个，但每天需要增加 8 个工时。如果他雇用了采购员，会对生产率（每工时产出的板条箱数）造成什么影响？



【阅读材料】

参 考 文 献

[1] [美]Robbins，S.P.，Coulter，M. 管理学[M]. 11 版. 李原，等译. 北京：中国人民大学出版社，2012.

[2] [美]Robbins，S.P.，Coulter，M. Management（11ed 英文影印版）. 北京：清华大学出版社，2013.

[3] [美]韦里克 H.，坎尼斯 M.V.，孔茨 H.管理学: 全球化与创业视角[M]. 13 版. 马春光，译. 北京：经济科学出版社，2011.

[4] [美] Weihrich，H.，Cannice，M.V.，Koontz，H. *Management*: A *Global and Entrepreneurial Perspective*（13ed 英文影印版）. 北京：经济科学出版社，2011.

[5] [美]丹尼尔 A・雷恩. 管理思想史[M]. 6 版. 孙健敏，等译. 北京：中国人民大学出版社，2012.

[6] 周三多，陈传明，贾良定. 管理学——原理与方法[M]. 6 版. 上海：复旦大学出版社，2014.

[7] 周三多. 管理学[M]. 3 版. 北京：高等教育出版社，2010.

[8] 芮明杰. 管理学[M]. 3 版. 北京：高等教育出版社，2009.

[9] 杨文士，等. 管理学[M]. 3 版. 北京：中国人民大学出版社，2009.

[10] 谭力文，李燕萍. 管理学[M]. 4 版. 武汉：武汉大学出版社，2014.

[11] [美]迈克尔・波特. 竞争战略[M]. 北京：中信出版社，2014.

[12] [美]安索夫，H.I. 战略管理[M]. 邵冲，译. 北京：机械工业出版社，2013.

[13] [美]弗兰克・罗特尔梅尔. 战略管理[M]. 钱峰，译. 北京：中国人民大学出版社，2015.

[14] [美]罗宾斯，德森佐，库尔. 管理学：原理与实践[M]. 4 版. 毛蕴诗，译. 北京：机械工业出版社，2013.

[15] 芮明杰. 管理学：现代的观点[M]. 3 版. 上海：格致出版社，2013.